



Ministério da Educação – MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Diretoria de Educação a Distância – DED
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP

RONIDÉBERSON DE MORAIS

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO
COM OS AGENTES PÚBLICOS MUNICIPAIS DA
PREFEITURA DE MONTE AZUL PAULISTA

Brasília – DF

2015

RONIDÉBERSON DE MORAIS

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO
COM OS AGENTES PÚBLICOS MUNICIPAIS DA
PREFEITURA DE MONTE AZUL PAULISTA**

Orientadora: Professora M.^a Vanessa Cabral Gomes

Brasília – DF

2015

“Nada pode saciar os apetites humanos, pois a natureza nos deu a faculdade de tudo desejar, mas não nos deixa senão provar poucas coisas, disto resultando um descontentamento permanente, e um desgosto pelo que possuímos, o que nos faz culpar o presente, louvar o passado e desejar o futuro, ainda que sem razão”
(MACHIAVELLI, 1982)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Formulação do problema	11
1.2	Objetivo geral	11
1.3	Objetivos específicos	12
1.4	Justificativa.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Satisfação.....	14
2.2	Motivação	15
2.3	Teorias clássicas da motivação.....	17
2.4	Teorias contemporâneas de motivação.....	24
2.5	Recursos Humanos e a administração pública	34
3	MÉTODO DE PESQUISA	41
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	41
3.2	Quanto à sua finalidade	41
3.3	Quanto aos objetivos	41
3.4	Quanto aos métodos empregados	42
3.5	Descrição geral do objeto ou fenômeno de pesquisa.....	43
3.6	População e amostra/participantes da pesquisa	44
3.7	Procedimento de coleta e tratamento dos dados	44
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
4.1	Perfil do respondente	48
4.2	Discussão dos resultados	49
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
6	BIBLIOGRAFIA.....	67
	ANEXOS	71
	APENDICES	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade	15
Figura 2: Pirâmide das Necessidades segundo Maslow	18
Figura 3: Características da Teoria 'X'	20
Figura 4: Características da Teoria 'Y'	21
Figura 5: Esquema dos fatores motivacionais e de higiene de Herzberg.	22
Figura 6: Teoria dos dois fatores: os satisfacientes e os insatisfacientes de Herzberg.....	22
Figura 7: As três necessidades estudadas por McClelland.	23
Figura 8: Teoria da avaliação cognitiva	25
Figura 9: Quatro maneiras de aumentar a autoeficácia.	28
Figura 10: Teoria da equidade.	31

APÊNDICES

Apêndice 1 – Parte 1 questionário – pesquisa de perfil e caracterização do grupo.....	74
Apêndice 2 - Parte 2 do questionário - fatores internos e externos.....	75
Apêndice 3 - Parte 3 do Questionário - ordem de importância para satisfação no trabalho	76
Apêndice 4 - Tabela Perfil dos Agentes Públicos Pesquisados	77
Apêndice 5 - Compilação dos dados das respostas ao segundo questionário.....	78
Apêndice 6 – Pesquisa realizada com o Coordenador de Divisão de Recursos Humanos da Prefeitura de Monte Azul Paulista.....	79
Apêndice 7 – Gráficos confrontação motivação e itens do segundo questionário.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação por categoria Motivação para o trabalho	51
Tabela 2 - Fatores avaliados negativamente pelos pesquisados	52
Tabela 3 - Relação dos fatores que geraram maior satisfação no serviço público	53
Tabela 4 - Fatores que geraram maior insatisfação no serviço público	54
Tabela 5 - Média Salarial dos Agentes Públicos Municipais	55
Tabela 6 – Relação dos agentes que se declararam insatisfeitos quanto aos itens relacionados ao crescimento e desenvolvimento no trabalho	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil do respondente.....	48
Gráfico 2 – Percepção dos agentes quanto a fatores relacionados ao trabalho	49
Gráfico 3 - Relação entre motivação e planos para o futuro	50
Gráfico 4: Relação entre motivação e remuneração	55
Gráfico 5 – Relação motivação e <i>status</i> no trabalho	56
Gráfico 6: Relação entre motivação e programa de treinamento e desenvolvimento para os empregados.....	57
Gráfico 7 - Relação Importância RH com Motivação Servidores	61
Gráfico 8: Ordem de importância dos benefícios mais requisitados pelos servidores	63

ANEXOS

ANEXO A - Tabela para determinar a amplitude de uma amostra tirada de uma população finita com margens de erro d 1%, 2%, 3%, 4%, 5% e 10% na hipótese de $p=0,5$. Coeficiente de confiança de 95,5%.	71
ANEXO B – Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Monte Azul Paulista, Lei 1428, de 23 de abril de 2004.	72
ANEXO C – Lei 1928, de 8 de maio de 2014, Dispões sobre a reorganização administrativa e a reestruturação do quadro de pessoal da Prefeitura de Monte Azul Paulista.	73

1 INTRODUÇÃO

A motivação do homem é um tema que tem gerado bastante interesse em vários estudiosos, principalmente naqueles relacionados à área de gestão de pessoas. Para a organização, conhecer o que motiva e como manter seu empregado motivado é quase sinônimo de sobrevivência e qualidade nos serviços ofertados. O tema é tão debatido que existem várias teorias que tratam do assunto, é tão envolvente que induziu diversos pesquisadores a formularem seus pontos de vista sobre a motivação, visões que, por vezes, são dissonantes entre si.

Skinner (1904-1990), mundialmente conhecido por ter formulado a Teoria do Reforço, acreditava que o comportamento humano poderia ser modelado e estruturado utilizando reforços positivos e negativos. Assim, caso a empresa desejasse determinado comportamento de seu empregado, ela poderia estabelecer um programa de recompensas e/ou punições fazendo com que a pessoa se comportasse como previamente estabelecido pela organização. Daí porque os adeptos desta corrente acharem-na tão importante, uma vez que acreditam poder manipular as pessoas induzindo-as a fazerem o que precisa ser feito.

Na contramão dessa corrente, encontra-se a autora Bergamini, que além de questionar a manipulação em prol da motivação, afirma que essa conduta não motiva ninguém. Esclarece que a motivação vem de dentro da pessoa. Cada pessoa tem suas especificidades, seus anseios, desejos pessoais e particulares que as predispõem a agir de determinada maneira. Ademais, nem todas as pessoas são motivadas pelas mesmas necessidades e justifica que é isso que dá a ela individualidade, tornando-a um ser único. A autora acrescenta que:

É justamente esse enfoque sobre a motivação, compreendido como uma predisposição interna e inerente ao ser humano, que inverte a ordem dos fatores. A grande preocupação não deve ser a de buscar o que deve ser feito para motivar as pessoas, mas deve estar particularmente orientada no sentido da busca de estratégias que visam evitar desmotivar aqueles que chegaram motivados para o seu primeiro dia de trabalho. (1990, p. 31).

Malgrado a dissonância existente entre as diversas teorias, todos estão de comum acordo que são as pessoas o principal *input* das organizações, mesmo porque tudo nelas se processa por meio das pessoas (BERGUE, 2014, p.1). No setor público não é diferente, ou pelo menos não poderia ser.

Ainda que conte com algumas peculiaridades quando comparado à iniciativa privada, como pondera Houston (2000 apud Rodrigues *et al.*, 2014, p. 256) ao dizer que “as pessoas

ocupadas no setor público têm valores e motivos diferentes daquelas empregadas em organizações privadas”, o Gestor Público tem que pensar numa maneira de manter seus funcionários motivados, ou melhor dizendo, criar um ambiente propício à motivação, para que o Estado cumpra sua função de melhorar a qualidade de vida das pessoas que procuram diariamente pelos serviços públicos.

Assim sendo, esta pesquisa busca compreender e analisar a motivação de uma amostra de agentes públicos municipais por meio da compreensão de fatores que geram maior ou menor satisfação, apontando quais são os benefícios mais solicitados por eles e, na medida do possível, quais pontos precisam ser trabalhados para que os anseios dos funcionários estejam alinhados com os objetivos do órgão público analisado.

Tendo em vista facilitar a compreensão e clarificar o entendimento do tema em comento, o trabalho foi estruturado da seguinte forma: inicialmente foi apontado a formulação do problema, o objetivo geral e específico e a justificativa do trabalho. Em seguida, tendo em vista explicar o objeto a ser estudado, no Capítulo 2, foi contextualizada as principais teorias sobre a motivação; características do departamento de recursos humanos; a legislação municipal acerca do tema; os conceitos de missão, visão e a importância de sua adoção pelo e para o ente público. O Capítulo 3 traz a metodologia, cuja técnica eleita foi o estudo de caso. A metodologia utilizada foi predominantemente descritiva, os métodos empregados foram a pesquisa bibliográfica e o levantamento. A pesquisa, cujo questionário foi respondido por 109 agentes públicos municipais, buscou retratar a satisfação dos agentes quanto aos aspectos externos e a motivação relacionada aos fatores internos.

Espera-se que os resultados do presente trabalho sirvam de subsídio e de base para construir e consolidar um dos pilares da organização que, por assim dizer, tem a maior capacidade de impulsionar a produtividade e qualidade dos serviços prestados por ela e que, na administração pública, poderá refletir em melhores produtos e serviços à coletividade e otimização dos recursos públicos.

1.1 Formulação do problema

Servidores insatisfeitos, desmotivados, despreparados e pouco valorizados, aliado à falta de políticas e diretrizes dos órgãos públicos municipais a despeito de como trabalhar com pessoas e gerir suas atividades, contribuem para a produção de serviços ineficientes e inadequados, afinal são os agentes públicos que representam o município, vivificam-no, proporcionam-lhe inteligência, dão-lhe forma, corpo e personalidade.

É praxe, na troca de gestão dos Chefes do Poder Executivo, contingenciar gastos públicos e, nesse caso, o primeiro setor a ser afetado é o de Recursos Humanos. Tal atitude tem trazido sérios problemas à administração pública na medida em que deixa os funcionários insatisfeitos, compromete a continuidade de programas e afeta diretamente a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. A despeito disso, Chiavenato afirma que:

[...] a ARH, em épocas de vacas magras, costuma ser a área mais sacrificada: uma espécie de bolsão onde algumas empresas costumam fazer suas economias e reduções para salvar resultados a curto prazo, mas destemperando a própria saúde organizacional e pondo em risco resultados de médio e longo prazos. Essa estratégia às avessas quase sempre se deve ao desconhecimento e ignorância das características, proporções e natureza da área de recursos humanos, na maioria de nossas empresas e, sobretudo, à falta de consideração às pessoas – pessoas como recursos e pessoas como pessoas. (CHIAVENATO, 2002, p. 17)

Com base no exposto acima, o presente trabalho, tem a seguinte pergunta de pesquisa: Em que medida os funcionários da prefeitura municipal de Monte Azul Paulista estão motivados para a realização de seu trabalho?

1.2 Objetivo geral

Identificar em que medida os agentes públicos do município de Monte Azul Paulista estão motivados para a realização de seu trabalho.

1.3 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste trabalho:

- Verificar quais benefícios são mais solicitados pelos funcionários públicos.
- Identificar os pontos de motivação e desmotivação por parte dos servidores
- Identificar eventuais influências entre o enfoque político adotado pelas gestões administrativas do município e o *empowerment* do setor de RH, com a motivação dos colaboradores municipais.
- Traçar quais são os mecanismos legais (incentivos e punições) à disposição do Departamento de Gestão de Pessoas para manter o capital intelectual focado em suas atividades e motivados com o trabalho realizado, bem como para conduzir os servidores municipais a adotarem uma postura ética, transparente, impessoal e moralmente aceita pelos administrados.
- Identificar se o município definiu e formalizou sua missão institucional, tendo em vista orientar os servidores acerca dos melhores caminhos a serem seguidos.

1.4 Justificativa

A realidade atual pela qual passa o país aponta para a necessidade de os órgãos públicos formularem políticas capazes de transformar uma administração burocrática voltada para a área meio em uma administração renovada, voltada para resultados e para a prestação de serviços de qualidade à população, adotando, desde que respeitadas as especificidades de cada setor, práticas que há muito vem sendo adotadas no setor privado.

Essa necessidade inclusive foi normatizada pelo órgão aqui estudado no inciso II do art. 1º da Lei 1.428, de 23 de abril de 2004, ao asseverar que é prioridade do município melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados à coletividade com a *“introdução de métodos e sistemas que visem a racionalização das práticas e rotinas dos serviços [...] aliadas a um programa contínuo de seleção, aperfeiçoamento, reciclagem e treinamento do pessoal.”*

Nesse novo contexto, o órgão deve contar com seus colaboradores, os agentes públicos, que são os responsáveis diretos pela interface entre administração e os seus usuários, para que o processo seja bem sucedido. Estabelecer políticas de incentivo, valorização e reconhecimento

às pessoas que se destacam dentro de suas funções, tendo em vista manter um ambiente sempre propício à motivação, é um desafio não só da área de RH, mas de toda a organização.

A reforçar referida tese, Marconi (2005, p. 1) aduz que:

Grandes mudanças no aparelho do Estado requerem – mais do que recursos financeiros e a revisão do modo como funcionam as instituições como um todo – um corpo de funcionários públicos preparados. Novos modelos de gestão do Estado, que dêem conta das mudanças cada vez mais rápidas nas demandas dos cidadãos e na forma de atender a essas demandas, devem contar com profissionais com perfis mais flexíveis, em carreiras que absorvam essas mudanças e que permitam aos funcionários aprender e desenvolver-se continuamente.

Isso porque, pessoas desmotivadas pouco produzem e, quando produzem, o descaso, o descompromisso, o despreparo e a falta de vontade influi diretamente na qualidade dos serviços prestados.

Ao mesmo tempo, será necessário implantar um órgão de Gestão de Pessoas que seja proativo e tenha ferramentas capazes de induzir as pessoas a darem o melhor de si, e que, por outro lado, não se preocupe em apenas preencher cargos, mas que valoriza o trabalho da pessoa que o ocupa e a faz sentir valorizada por isso. Um órgão que incite seus funcionários a perceberem que cada atividade desenvolvida, por pequenina que seja, tem um sentido para a administração pública, caso contrário, incorrerá no risco de *“o fato de fazer um trabalho que não comporta nenhum interesse humano, em um meio ambiente onde as relações são superficiais, contribui para torna-lo absurdo.”* (MORIN, 2001).

O presente estudo, também buscou apontar, na medida do possível, as limitações que inibiram a implantação e/ou reformulação do Setor de RH para alinhá-lo com o que há de mais moderno em teoria e práticas de gestão de pessoas.

Com os resultados do presente trabalho, que se alicerçou em pesquisas bibliográficas, consultas documentais e em questionários que foram enviados aos secretários municipais, gestor de RH e agentes públicos municipais escolhidos aleatoriamente, levantou-se informações e dados capazes de subsidiar a formulação de planos por parte do gestor público, entre eles a premente necessidade de implantar programas de treinamento e capacitação dos agentes públicos, melhorar as questões salariais, fortalecer, empoderar e até conceder determinada autonomia ao Departamento de RH como primeiro passo para o fortalecimento da própria democracia e construção de uma administração forte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico fez-se necessário tecer uma breve contextualização das principais correntes sobre a teoria das motivações humanas, tema principal do presente trabalho. Em seguida, tendo em vista alicerçar o estudo de caso, foi apresentado um breve esboço da legislação e normativos que regulam e definem direitos aos funcionários públicos do município de Monte Azul Paulista, e da Missão e Visão.

Porém, antes mesmo de contextualizar as principais correntes acerca da motivação, foi necessário diferenciar duas palavras que causam muita confusão, principalmente por estarem bastante relacionadas umas à outra: Satisfação e Motivação.

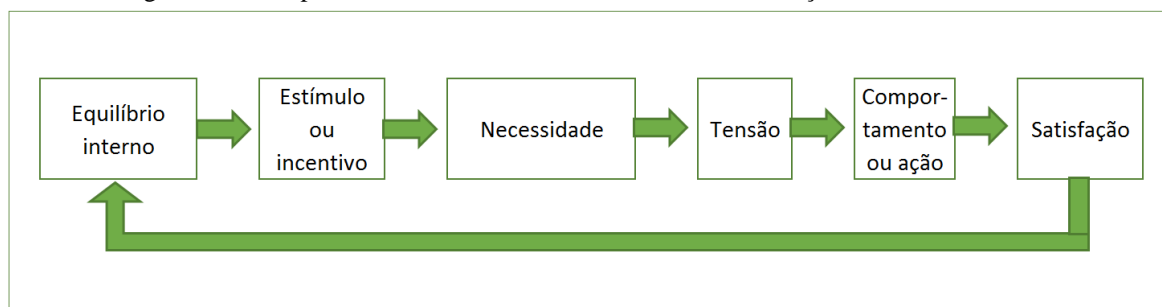
2.1 Satisfação

A satisfação não deve ser confundida com motivação. O Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa traduz bem a definição do termo que aqui se quer empregar, quando explica que satisfação é o “ato ou efeito de satisfazer(-se); contentamento, prazer advindo da realização do que se espera, do que se deseja”.

Nota-se que a pessoa só se sentirá satisfeita quando desfrutar da sensação de que determinada necessidade foi atendida.

Existe um ciclo motivacional, explicado por Chiavenato (2002, p. 81), que esclarece bem a diferença entre motivação e satisfação. O autor aduz que o ciclo motivacional tem início com o surgimento de uma necessidade. Sendo a necessidade uma força dinâmica, ela induz o indivíduo a agir para atender referida necessidade (motivação), porque esta criou nele um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Se o comportamento for suficiente para suprir a necessidade, o indivíduo encontrará a satisfação e descarregará a tensão que ela provocou, voltando ao estado de equilíbrio anterior.

Figura 1 - As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade



Fonte: Chiavenato (2002, 82)

Continua referido autor esclarecendo que, no ciclo motivacional, nem sempre a necessidade é satisfeita. Ela pode ser frustrada ou ainda compensada (transferida para outro objeto, pessoa ou situação). Ex. A pessoa que tem sede e não encontra água para saciá-la, poderá atender sua necessidade ingerindo refrigerantes, sucos, etc.

Caso a necessidade seja frustrada, Chiavenato (2002, p. 82) adverte que:

a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.) seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc.)

2.2 Motivação

Derivada do latim *motivus*, que significa mover, a motivação pode ser compreendida como “*‘tudo aquilo que pode fazer mover’, ‘tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa’ ou até mesmo ‘o fim ou razão de uma ação’*” (GONDIM e SILVA, 2004, p. 145).

Nos dizeres de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 196) motivação pode ser compreendida “*como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.*”

Motivação ainda pode ser definida, segundo Salanova, Hontangas e Peiró (1996, p. 16 apud Gondim e Silva, 2004, p. 146), como “*uma ação dirigida a objetivos, sendo auto-regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas.*”

A propósito, pode-se dizer que a motivação é a força que impulsiona o indivíduo a tomar determinada atitude ou, em outras palavras, é a auto-determinação movida pela necessidade. Ela surge das necessidades humanas e não nas coisas que satisfazem essas necessidades. Um

exemplo clássico é o apresentado por Pereira e Camargo (2004, p. 55/56) e Archer (1997, p. 24) ao fazerem referência ao ato de beber:

Todos sabemos que sede e água são coisas distintas. Da mesma forma, necessidade e fator de satisfação distinguem-se entre si. Ora, o que nos motiva a beber água nada mais é que a necessidade de suprir o organismo com algum líquido que elimine a sensação de desconforto causado pela sede. A satisfação, por sua vez, é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação (PEREIRA E CAMARGO, 2004, p. 55/56).

Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há a tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede, em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: ‘eu necessito de água’. Esta é a expressão corriqueira que é usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode de forma alguma ser uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade (ARCHER, 1997, 24).

Ocorre que, nem sempre, a relação entre o que seja necessidade e fator de satisfação é facilmente estabelecida na prática, apesar dos inúmeros esforços que têm sido canalizados nessa direção, que tenta relacionar motivação, vontade, metas e ação (AMBROSE e KULIK, 1999 apud GONDIN, 2004, p. 145).

Convém destacar que a motivação varia de indivíduo para indivíduo e se relaciona com o sistema cognitivo¹ do mesmo. Fatores sociais, culturais, costumes, crenças, origem étnica, etc., produzem diferentes padrões de comportamentos nas pessoas. Uma atividade que traz grande prazer ao indivíduo “A”, por exemplo, deixando-o motivado e envolvido para realizar determinada tarefa, pode trazer tédio para o indivíduo “B”, que enxerga a mesma atividade como chata, desarrazada e sem sentido.

Porém, Krech, Crutchfield e Ballachey (1962, p. 17 apud Chiavenato, 2002, p. 80) deixam consignado que o processo que induz o comportamento humano é semelhante. Para ele, há três premissas que explicam o comportamento humano: a) **O comportamento é causado** - fatores ambientais e hereditários influem no comportamento das pessoas, esses fatores podem ser internos ou externos; b) **O comportamento é motivado**, no sentido de que ele não é aleatório, há sempre uma razão, um motivo que induz o comportamento humano a um dado objetivo e, c) **O comportamento é orientado para objetivos** – , ou seja, “*em todo comportamento existe sempre um ‘impulso’, um ‘desejo’, uma ‘necessidade’, uma ‘tendência’, expressões que servem para designar os ‘motivos’ do comportamento.*”

¹ “Cognição representa aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. O sistema cognitivo de cada pessoa envolve os seus valores pessoais e é influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, por seus processos fisiológicos, por suas necessidades e por suas experiências anteriores.” (CHIAVENATO, 2002, p. 80)

Dito isso, cabe ao gestor público desenvolver habilidades e ferramentas para perceber as diferentes necessidades e expectativas de seus subordinados, suas expectativas em relação à vida, ao trabalho, ao colega, ao usuário dos serviços públicos, para, assim, estimulá-los a darem o melhor de si, numa verdadeira via de mão dupla, onde aquilo que satisfaz as necessidades organizacionais, complementem as necessidades pessoais de quem as realiza.

Nesse ponto, adverte-se que cabe aos gestores estimular a motivação, isso porque ninguém motiva ninguém, caso contrário seria possível, por meio de ferramentas administrativas e psicológicas, manipular o comportamento humano, induzindo o indivíduo a agir conforme os desejos da organização.

Nesse sentido, Bergamini (2013, p. 11) afirma:

As pessoas não se deixam condicionar, elas estão motivadas por um conjunto mais complexo de necessidades, metas e objetivos que se combinam de maneira inesperada no seu interior, determinando assim a própria identidade motivacional. Diferentes pessoas buscam diferentes objetivos motivacionais que facilitem sua adaptação a um determinado tipo de trabalho. Cada uma delas contribuirá a seu modo, participando assim, de maneira ímpar, da consecução dos objetivos organizacionais. As pessoas trazem dentro de si um potencial de forças motivacionais, portanto, querer motivá-las não tem sentido. Aquilo que se pode fazer é simplesmente desbloquear o seu potencial de motivação e para isso basta não desmotiva-las e oferecer recursos que lhes permitam exercer suas competências. A motivação do ser humano passa a ser concebida como um reduto de forças guardado no interior de cada um, que tem o potencial para energizar seu comportamento.

A seguir, passa-se a explicar as principais teorias acerca da motivação, seguindo a sequência apresentada por Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 195/229) acrescentando que, ainda que exista diversidades entre as teorias propostas, elas *“não se anulam umas às outras; pelo contrário, elas se complementam para enriquecer o conhecimento mais abrangente do ser humano por força da natural complexidade que o caracteriza.”* (BERGAMINI, 2013, p. 32).

2.3 Teorias clássicas da motivação

2.3.1 A hierarquia das necessidades de Maslow

Como o próprio nome sugere, trata-se de uma teoria que prioriza as necessidades humanas como fator de motivação. Proposta por Abraham Maslow no início da década de 1940, buscava explicar quais fatores teriam o condão de motivar as pessoas. Esses fatores seriam intrínsecos aos indivíduos e estariam dispostos em uma hierarquia de necessidades, segundo a

qual o nível mais elevado só seria atingido ou almejado quando as necessidades precedentes tivessem sido satisfatoriamente atendidas.

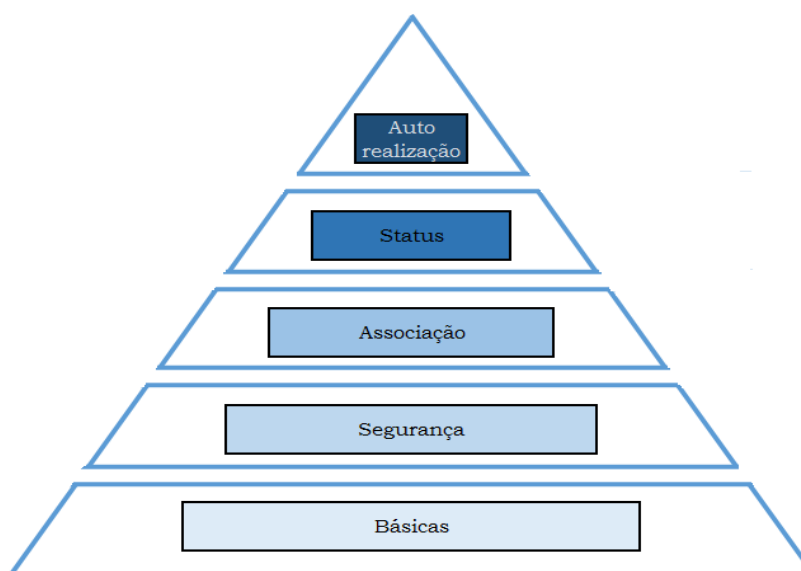
De outro modo, cabe destacar que apenas as necessidades não satisfeitas teriam a capacidade de mover o indivíduo rumo a seus objetivos, porque, assim que ele o atingisse, o desconforto ou a tensão gerada por aquela necessidade desapareceria, deixando de ser um fator de incômodo, portanto, incapaz de motivar.

Gondim e Silva (2004, p. 150), sustentam que a teoria das necessidades de Maslow tem origem biológica. Nesse sentido, afirmam:

A teoria de Maslow [...] parte da premissa de que as necessidades humanas têm origem biológica e estão dispostas em uma hierarquia que deixa implícito o pressuposto antropológico de que o homem tem uma propensão para o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal. Para que esse desenvolvimento possa ter livre curso, é preciso que as necessidades inferiores sejam em parte satisfeitas e as necessidades superiores apresentem-se como motivadoras da conduta humana.

Dito isso, Maslow arranjou as necessidades humanas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano (CHIAVENATO, 2002), dividindo-as em cinco categorias:

Figura 2: Pirâmide das Necessidades segundo Maslow



Fonte: Adaptado de Lacombe e Heilborn (2008, p. 314).

As Necessidades básicas ou fisiológicas: constitui o primeiro nível das necessidades humanas e compõe a base da pirâmide. Está relacionada às necessidades inatas do ser humano, vitais para sua sobrevivência, a exemplo de alimentação, abrigo, vestuário, conforto físico, desejo sexual. Também conhecidas como necessidades biológicas ou básicas, sua busca é

contínua e permanente, sobretudo por estar relacionada à sobrevivência do indivíduo.

Necessidades de segurança: compõe o segundo nível e surgem quando as necessidades fisiológicas foram relativamente satisfeitas. Está vinculada ao desejo de proteção, ordem e segurança pública, estabilidade no emprego, previdência social, planos de aposentadoria, assistência médica, seguros, etc.

as necessidade de segurança têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo empregado está sempre em relação de dependência com a empresa, na qual ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar insegurança no empregado quanto à permanência no emprego.” (CHIAVENATO, 2011, p. 307).

Necessidades de associação: Satisfeitas as necessidades básicas e de segurança, o indivíduo sente necessidade de demonstrar suas conquistas, para isso procura se associar com outros indivíduos, quer interagir, ser aceito pelo grupo, pelos colegas e pela sociedade. Sente necessidade de afeto e de amor. Quando ele não consegue atingir esse intento, há forte propensão ao isolamento e à solidão, além de desenvolver uma postura antagônica, antissocial e hostil em relação às pessoas que o cercam.

Necessidades de *status* ou estima: vencida mais uma etapa, agora o indivíduo se volta para si. Essa fase se refere à auto-apreciação, autoconfiança. Também é a fase do desejo. Desejo de *status*, de ser reconhecido, de ser aprovado pela sociedade, de prestígio, reputação e consideração. Suprindo essa necessidades o indivíduo tende a adquirir autoconfiança, tende a se sentir valorizado. Caso contrário, pode se abater pelos sentimentos de fraqueza, ilusão, desamparo, convergindo para um estado de desânimo.

Necessidades de auto-realização: Essa necessidade encontra-se no topo da hierarquia. São necessidades que conduz a pessoa a se realizar, ir cada vez mais longe, desenvolver seu pleno potencial. “*atingir o máximo do potencial individual, tornar-se aquilo de que se é capaz e dar uma contribuição efetiva para a sociedade e o país*” (LACOMBE e HEILBORN, 2004, p. 317).

Nota-se, a partir da pirâmide de Maslow, que as pessoas não suportam e/ou temem o retrocesso, por isso, ao alcançar ou conquistar um objetivo, principalmente os relacionados à existência e sobrevivência, elas tendem a buscar mecanismos de proteção, visando a manter constantemente aquela necessidade suprida.

Alguns pontos fracos dessa teoria residem no fato de não considerar as diferenças e desejos pessoais de cada indivíduo, bem como apregoar que o indivíduo só se sentiria motivado a subir na escala hierárquica após ter supridas, ainda que de forma incipiente, as necessidades

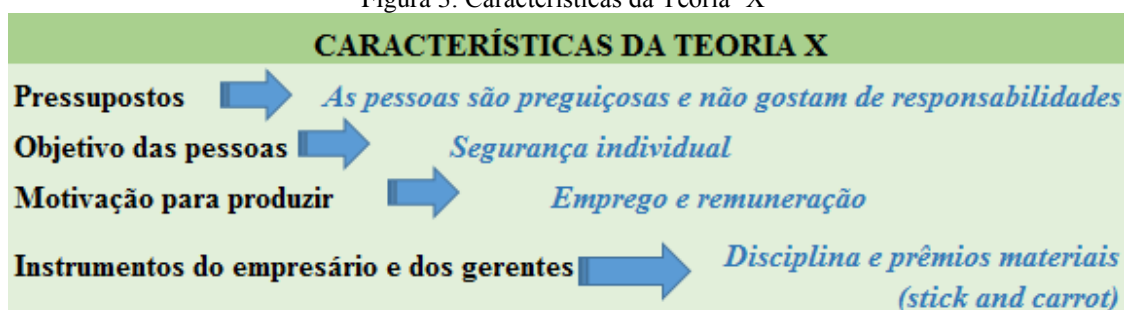
precedentes. No mesmo sentido, aquilo que pode ser prioridade para uma pessoa, pode não ser prioridade para outra.

2.3.2 Teoria X e Teoria Y

Essa teoria foi formulada pelo economista e professor universitário estadunidense Douglas McGregor, que procurou compreender como ocorria o fenômeno motivacional dentro das organizações e como as empresas tratavam ou tentavam manipular seus trabalhadores. Após concluir seus trabalhos, McGregor propôs duas visões distintas do ser humano, a que denominou Teoria “X” e “Y”.

Os administradores que tinham como influência a Teoria “X” se alicerçavam em três princípios básicos, que apregoava que: a) o homem é por natureza indolente, trabalha o menos possível, não possui ambição e prefere ser dirigido; b) precisa ser controlado e punido para que produza e cumpra com os objetivos da organização e, c) o homem não gosta de responsabilidade, é avesso a mudanças, crédulo, pouco inteligente e propenso à influência de terceiros. (GONDIM e SILVA, 2009, p. 151)

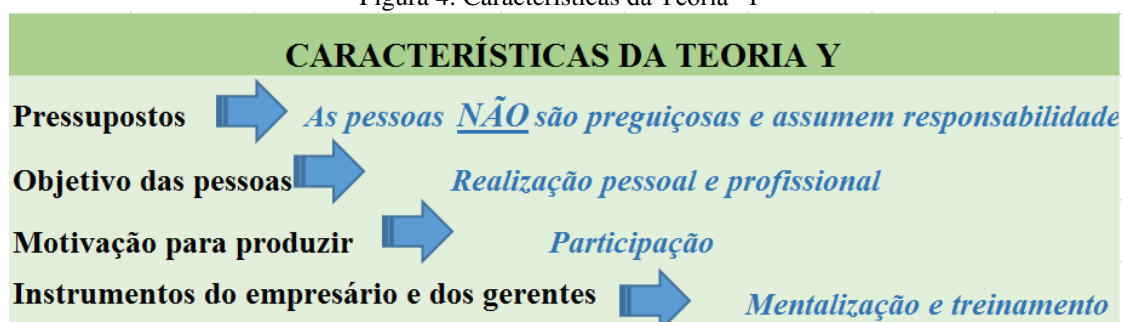
Figura 3: Características da Teoria ‘X’



Fonte: Lacombe e Heilborn (2008, p. 322).

Já os administradores com influência na Teoria “Y” pensavam um pouco diferente. Para eles os funcionários poderiam achar o trabalho divertido e executariam suas atividades de forma natural. Do mesmo modo, as pessoas não teriam aversão ao trabalho, estariam propensas a assumirem responsabilidades, bem como desenvolveriam seu potencial criativo, etc.

Figura 4: Características da Teoria ‘Y’



Fonte: LACOMBE e HEILBORN (2008, p. 322).

Por fim, como bem asseverado por McGregor (1973 apud Bergamini, 2014, p. 151):

A menos que o próprio emprego seja satisfatório, a menos que sejam criadas oportunidades na situação de trabalho, que permitam fazer dele próprio uma diversão, jamais lograremos conseguir que o pessoal dirija voluntariamente seus esforços em prol dos objetivos organizacionais. Na realidade, é o reverso que acontece. O trabalho transforma-se numa espécie de castigo ao qual os trabalhadores têm que se submeter a fim de obter aquilo que necessitam para a satisfação de suas necessidades depois que deixam o serviço.

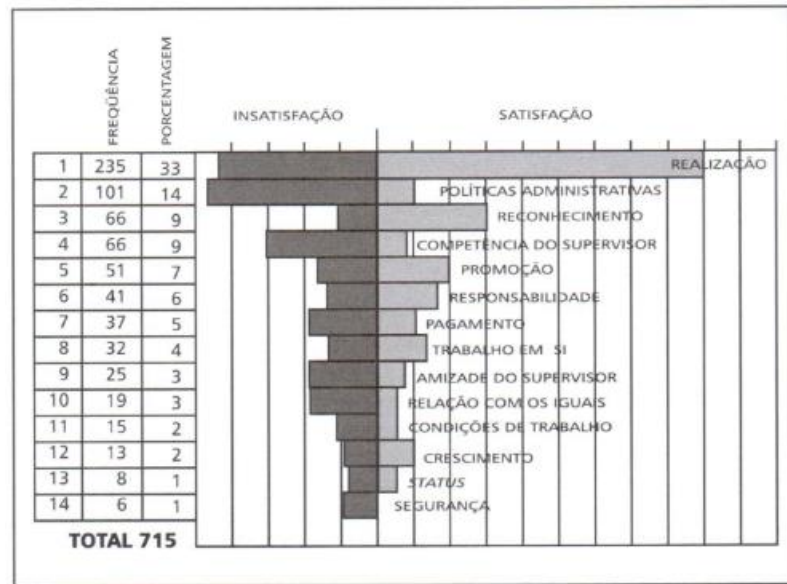
2.3.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A Teoria dos dois fatores de Herzberg preconiza que os aspectos ambientais externos e o conteúdo do trabalho do indivíduo interagem para produzir a motivação.

Referida Teoria teve por base a análise das descrições do que as pessoas desejariam obter com o seu trabalho, bem como aquilo que as fazia se sentirem bem ou mal no contexto laboral (GONDIM e SILVA, 2009, p. 152). A análise concluiu que a descrição que as pessoas fizeram quando se sentiram bem no trabalho divergiram da descrição que as pessoas fizeram quando se sentiram mal (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 201).

Após tabular os dados, figura 5, Herzberg aduziu que os aspectos que deixavam os trabalhadores satisfeitos estavam relacionados diretamente ao conteúdo do trabalho (fatores intrínsecos), a que denominou fatores motivacionais. De outro modo, os aspectos que deixavam os trabalhadores insatisfeitos se referiam ao contexto do trabalho (fatores extrínsecos), a que denominou fatores higiênicos, por fim, concluiu que o oposto de satisfação não é insatisfação, mas a não-satisfação e que o oposto de insatisfação não é satisfação, mas a não-insatisfação, figura 6.

Figura 5: Esquema dos fatores motivacionais e de higiene de Herzberg.

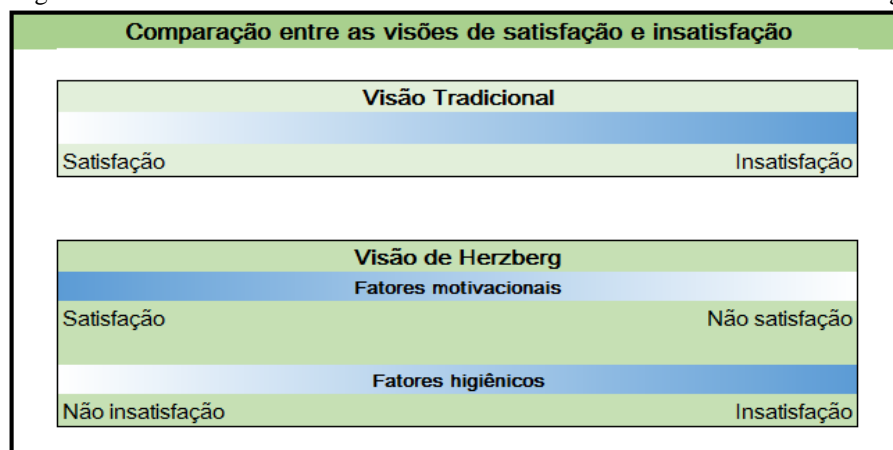


Fonte: Bergamini (2014, p. 154).

Em uma analogia interessante, Maximiano (2010b, p. 239), escreveu:

[...] segundo a teoria de Herzberg, há uma régua de '0' a '10' para a satisfação e uma régua de '0' a '10' para a insatisfação. Os dois estados – satisfação e insatisfação – são processos diferentes influenciados por diferentes fatores. Como se o estudante, por exemplo, estivesse satisfeito com o curso e insatisfeito com as condições da escola, ou vice-versa.

Figura 6: Teoria dos dois fatores: os satisfacientes e os insatisfacientes de Herzberg



Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 201).

Pela teoria de Herzberg, para um administrador manter sua equipe motivada seria necessário, além de suprir satisfatoriamente os fatores higiênicos, a exemplo de: remuneração, fatores ambientais do local de trabalho (temperatura, luminosidade, organização espacial, etc.), tipo de supervisão, relacionamento com o chefe e os colegas de trabalho, entre outros, criar mecanismos de enriquecimento e valorização da atividade desenvolvida pelo trabalhador.

Nesse sentido, Bohlander e Snell (2009, p. 139) propõem cinco fatores para enriquecer os cargos dos funcionários:

- Aumentar o nível de dificuldade e de responsabilidade do cargo;
- Permitir que os funcionários detenham mais autoridade e controle sobre os resultados do trabalho;
- Fornecer relatórios de desempenho no cargo individuais ou da unidade diretamente aos funcionários;
- Acrescentar ao cargo tarefas que exijam treinamento e crescimento;
- Atribuir tarefas específicas aos indivíduos, favorecendo assim que eles se especializem.

Por fim, nota-se, como dito alhures, que é a combinação dos fatores extrínsecos com os fatores intrínsecos que proporcionará o ambiente adequado ao desenvolvimento profissional e o desempenho das atividades de forma motivada.

2.3.4 Teoria das Necessidades de McClelland

Desenvolvida por David McClelland, a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas também considera as necessidades como sendo de origem biológica, contudo, diferente de Maslow, não as considera pela perspectiva da hierarquia. McClelland apregoa que existem três tipos de necessidades: Necessidade de Poder; Necessidade de Afiliação e Necessidade de Realização.

A Necessidade de realização, (nAch), está atrelada ao desejo de sucesso, busca pela excelência conforme padrões internalizados pelo indivíduo;

A Necessidade de poder, (nPow), refere-se ao desejo de estar no comando, de controlar, decidir e influenciar pessoas;

A Necessidade de afiliação, (nAff), refere-se à necessidade de relacionar com os colegas e manter vínculos de amizade com eles.

Figura 7: As três necessidades estudadas por McClelland.

CONCEITO	SÍMBOLO	DEFINIÇÃO
Necessidade de realização (achievement)	nAch	Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência
Necessidade de filiação (affiliation)	nAff	Necessidade de relacionamento e amizade.
Necessidade de poder (power)	nPow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas.

Fonte: Maximiano (2010b, p. 265).

David McClelland afirma que um indivíduo não se encontra preso apenas a umas das necessidades, o que ocorre no entanto é que uma delas se sobressai às demais.

Desta feita, quando o indivíduo possui a necessidade de poder como preponderante, ele se sente motivado pelo desejo de comandar, controlar, coordenar, enfim, influenciar as demais pessoas para que elas hajam conforme seus anseios.

Os indivíduos bem cotados na necessidade de realização apresentam um grande interesse de se sobressair, fazer as coisas melhores. Gostam de assumir responsabilidades e buscam soluções para os problemas. Esses indivíduos têm grande necessidade de receber feedback e gostam de situações nas quais saíam-se vencedores na competição, sobretudo para demonstrar que aquilo que faz, geralmente é melhor do que aquilo que outrora fora feito.

Por sua vez, os indivíduos que estão propensos à necessidade de afiliação estão preocupados com os relacionamentos interpessoais, valorizam as relações humanas e preferem aquelas atividades que “proporcionam muitos contatos com outras pessoas” (MAXIMIANO, 2010b, p. 265). Gondim e Silva (2009, p. 150) reforçam que quando a necessidade de afiliação é mais forte, *“a pessoa centra sua atenção na manutenção de seus relacionamentos interpessoais, muitas vezes em detrimento de seus interesses individuais. Estar mais próximo do outro e ser aceito por ele é o que orienta a sua ação”*.

2.4 Teorias contemporâneas de motivação

2.4.1 Teoria da avaliação cognitiva

Elaborada por Richard M. Ryan e Edward L. Deci no ano de 1981, a teoria da avaliação cognitiva é considerada como uma mini teoria da autodeterminação. Referida Teoria dá muita importância à motivação intrínseca e apregoa que o oferecimento de recompensas externas para a execução de determinada atividade que antes era considerada prazerosa para certo indivíduo tende a reduzir a motivação intrínseca para fazê-la.

Nos dizeres de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 203), *“quando alguém é pago por um trabalho, tem a impressão de que aquilo é menos uma coisa que ele quer fazer e mais uma coisa que ele tem de fazer.”*

Vale ressaltar que, para essa teoria, a motivação estaria ligada a fatores cognitivos, partindo da própria pessoa. Assim, quando alguém percebe que está sendo bem pago para fazer

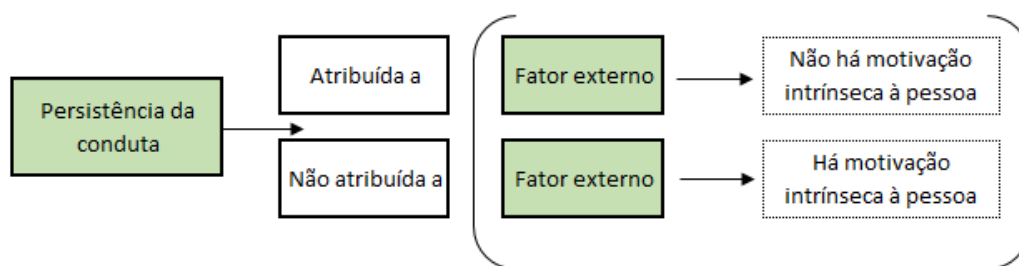
algo, ele “acredita” que está cumprindo seu dever, porque está recebendo para agir daquele jeito, e não porque a atividade lhe dá algum tipo de prazer. Muda-se o foco da tarefa para as recompensas extrínsecas.

Em consonância com tais argumentos, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 204) afirmam que *“as recompensas e os prazos diminuem a motivação quando são vistos como coercivos e como uma forma de controle imposto pela organização.”*

Por sua vez, caso um indivíduo sinta-se bem fazendo algo cujo salário não é nada atrativo, nem as condições de trabalho são favoráveis, é bem provável que é a tarefa que lhe está dando algum tipo de prazer. O foco neste caso, centra-se nos fatores intrínsecos.

Para Assor, Vansteenkiste & Kaplan (2009, apud Appel-Silva, Wendt e Argimon, 2010, p. 358) *“A motivação intrínseca é quando o que move a pessoa para a ação são motivos internos asseados em necessidade intrínsecas e a gratificação da pessoa é pela ação em si, sem que sejam necessários benefícios externos como impulsionadores.”*

Figura 8: Teoria da avaliação cognitiva



Fonte: Gondim e Silva (2009, p. 156).

Alguns cuidados na aplicação dessa teoria devem ser tomados. Não faz sentido subtrair do trabalhador algumas recompensas extrínsecas achando que isso irá reduzir a motivação intrínseca e o comprometimento que ele possui para e com o trabalho. Além do mais, estudos provam que fatores extrínsecos, como o reconhecimento pelo desempenho no trabalho, o elogio, o *feedback* entre outros, podem repercutir positivamente na motivação do funcionário. (GONDIM e SILVA, 2009, p. 156).

2.4.2 Teoria da Fixação dos Objetivos

Formulada por Edwin A. Locke, a Teoria da Fixação dos Objetivos, ou Estabelecimento de Metas, parte do pressuposto de que definir metas e objetivos, principalmente aqueles considerados pelas pessoas como difíceis, desafiadores e incapazes de serem alcançadas por

qualquer um, é a maior fonte de motivação para o desempenho no trabalho. Isso porque, impor às pessoas metas e objetivos, fornecem-lhes condições de conhecerem os possíveis resultados futuros a serem alcançados com o cumprimento da tarefa. O indivíduo inicia sua atividade sabendo o que precisa ser feito e o esforço que terá de despender para atingir seu intento.

Dizer à pessoa “dê o seu melhor” é algo inespecífico, vago e não fornece ao indivíduo elementos suficientes para que possa visualizar o que a organização pretende dele. Como mensurar o “dê o seu melhor”? Como conhecer se se atingiu o objetivo? Poderia ir além?!

A esse respeito, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 206) asseveram que:

Objetivos específicos produzem resultados melhores que a meta genérica “faça o melhor que puder”. Por quê? A especificidade do objetivo em si funciona como um estímulo interno. Por exemplo, quando um caminhoneiro se compromete a fazer três viagens por semana entre Natal, no Estado do Rio Grande do Norte, e Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, essa decisão lhe dá uma meta específica para tentar atingir. Podemos dizer que, sob as mesmas condições, o caminhoneiro com objetivo específico terá um desempenho superior ao de seus colegas que trabalham sem metas determinadas ou que apenas estejam tentando ‘fazer o melhor possível’.”

Gondim e Silva (2009, p. 155) advertem, porém, que não basta estabelecer metas. As metas têm que ser claras, compreensíveis, fazer sentido para as pessoas e serem aceitas por elas, além, é claro, de serem conseguíveis. Metas muito fáceis ou demasiadas difíceis podem proporcionar a desmotivação. A primeira porque pode levar o indivíduo a acreditar que seu chefe não confia em sua capacidade. A segunda porque pode faltar ao indivíduo preparação e conhecimentos técnicos suficientes para completar a tarefa.

Porém, ao conhecer o perfil da pessoa e atestar que ela é capaz de realizar algo grandioso, fornecer-lhe as metas mais difíceis manterá ela mais motivada. Por quê? Porque metas mais difíceis mantêm as pessoas focadas, centradas; metas mais difíceis dão força e energiza o indivíduo; metas mais difíceis induzem os indivíduos a continuarem tentando e, metas mais difíceis “coagem” os indivíduos a descobrirem novas estratégias e novas formas de agir para atingir os resultados. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 206)

2.4.3 Teoria da Autoeficácia

De acordo com Robbins; Judge e Sobral (2010, p. 209), a autoeficácia “se refere à convicção individual de que se é capaz de realizar determinada tarefa”. Sendo uma teoria social cognitiva, salienta que a autoeficácia determinará o maior ou menor envolvimento da pessoa na realização de suas atividades.

Tendo em vista tais elementos, quanto mais elevada for a autoeficácia do indivíduo,

maior sua disposição em vencer e encarar desafios. Para eles, tarefas difíceis são desafios a serem superados. Outrossim, diante de objetivos desafiantes, referidos indivíduos se mantêm focados profundamente na conclusão de suas tarefas e aceitam o *feedback* negativo com determinação e motivação. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 209).

Em consonância com tais argumentos, Bandura (1994 apud Collares, 2011), assevera que:

Pessoas com elevada confiança em sua capacidade abordam tarefas difíceis como desafios a serem superados ao invés de ameaças a serem evitadas. Tal perspectiva eficaz promove o interesse intrínseco e a dedicação profunda nas atividades. Essas pessoas se impõem objetivos desafiantes e mantêm forte compromisso com os mesmos. Elas aumentam e sustentam seus esforços nos fracassos. Recuperam rapidamente seu senso de eficácia após insucessos ou revezes. Atribuem a falha ao esforço insuficiente ou ao conhecimento e habilidades deficientes, os quais são adquiríveis. Abordam situações de ameaça com confiança de que podem exercer o controle sobre elas. Tal abordagem eficaz produz realizações pessoais, reduz o estresse e diminui a vulnerabilidade à depressão.

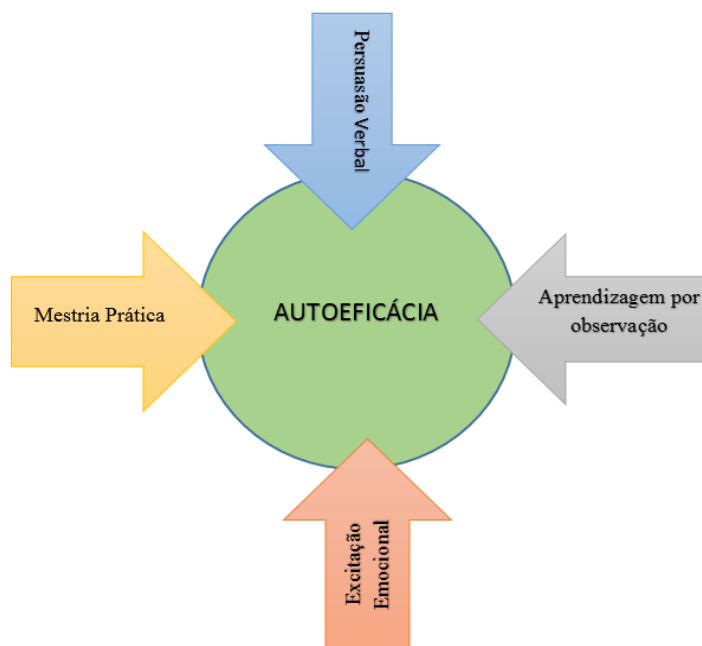
Quando o indivíduo apresenta autoeficácia baixa, sua propensão em desistir completamente dos desafios que se lhe apresentam são altos. São pessoas que geralmente evitam tarefas difíceis por se acharem incapazes e perdem o desempenho quando recebem *feedback* negativo.

Neste sentido, o mesmo autor acima referido, esclarece:

Pessoas que duvidam de suas capacidades ficam intimidadas diante de tarefas difíceis que veem como ameaças pessoais. Têm baixas aspirações e um fraco compromisso aos objetivos que escolhem levar a cabo. Quando confrontados com tarefas difíceis, ocupam-se com suas deficiências pessoais, com os obstáculos encontrados, e todos os tipos de resultados adversos ao invés de se concentrarem em como desempenhar sua tarefa com sucesso. Afrouxam seus esforços e desistem rapidamente face às dificuldades. São lentos em recuperar seu senso de eficácia após um fracasso ou revés. Como veem o desempenho insuficiente como aptidão deficiente, não é preciso muito fracasso para que percam a fé em suas capacidades. Caem facilmente como vítimas do estresse e da depressão.

Para Albert Bandura, havia quatro maneiras de se aumentar a autoeficácia:

Figura 9: Quatro maneiras de aumentar a autoeficácia.



Adaptado de: Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 210).

Mestria Prática – é o modo mais importante para aumentar a autoeficácia. Refere-se aos sucessos obtidos com o desenvolvimento da tarefa ou trabalho. Se a pessoa sente que foi bem sucedida ao realizar determinado trabalho, ela terá muito mais confiança para repeti-lo no futuro. Bandura destaca, contudo, que tarefas muito fáceis e que foram atingidas rapidamente podem induzir as pessoas a desistirem facilmente quando se depararem com atividades mais complexas.

Aprendizagem por observação – se o indivíduo observa pessoas com as quais enxerga alguma similaridade atingirem alguns objetivos, então sua tendência em acreditar que também conseguirá o mesmo intento é alta, assim como a motivação para seguir referido caminho. De acordo com Bandura (1994 apud Collares, 2011):

Influências de modelos fazem mais do que fornecer um parâmetro social de comparação das capacidades de si mesmo. As pessoas procuram modelos proficientes que possuem as competências as quais aspiram possuir. Por meio de seus comportamentos e modos de pensar expressados, os modelos competentes transmitem conhecimento e ensinam a observadores habilidades e estratégias eficazes para controlar demandas do ambiente. A aquisição de melhores meios aumenta a percepção de autoeficácia.

Persuasão Verbal – refere-se ao fato de o indivíduo se tornar mais confiante porque alguém disse que ele é capaz de realizar determinada tarefa. Bandura adverte que pessoas que são persuadidas verbalmente no sentido de que possuem os atributos necessários para realizar

dada atividade provavelmente lançarão mão de maior esforço para sustentá-lo, em face daquelas que, diante de um problema, se concentram em suas deficiências. Esse esforço despendido, induz o indivíduo ao desenvolvimento de novas habilidades, aumentando seu senso de eficácia. (BANDURA, 1994 apud COLLARES, 2011).

Excitação Emocional – é também uma fonte que aumenta a autoeficácia sobretudo ao energizar o indivíduo a completar a tarefa. Diante da perspectiva de ver o problema resolvido e/ou a tarefa concluída, o indivíduo se sente mais animado, melhorando, inclusive, seu desempenho.

2.4.4 Teoria do Reforço

Defendida por Burrhus Frederic Skinner, considerado o maior defensor do behaviorismo, referida teoria afirma que o homem está a todo momento em interação com o meio ambiente modificando-o e sendo modificado por ele.

Para Skinner, os reforços podem condicionar o comportamento do homem. Assim, “qualquer consequência que, seguindo imediatamente uma resposta, aumenta a probabilidade de que aquele comportamento se repita.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 211). Ou seja, se quiser que alguém repita um comportamento tido como adequado, ofereça a ele recompensas agradáveis (reforço positivo), porém, se desejar que ele abandone um comportamento considerado inadequado, puna-o. Ressalte-se que para Skinner o reforço positivo causa mais impacto e efeito do que o reforço negativo.

A Teoria do Reforço ignora as condições intrínsecas do indivíduo (relegando a segundo plano seus pensamentos, seus sentimentos, seu livre arbítrio, etc.) e se concentra apenas no que ocorre com ele após executar uma determinada ação. Por esse motivo, Steers e Porter (1983, p.10 apud Bergamini, 2013, p. 36), aduz que ela “*não é uma teoria sobre motivação, porque em si mesma ela não diz respeito àquilo que energiza ou inicia o comportamento*”, contudo, como assevera Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 211), fornece os meios para analisar o que controla o comportamento.

Um dos elementos mais importantes do estudo de Skinner é a teoria do condicionamento operante. Por meio dela, ele afirma que o comportamento humano pode ser modelado utilizando as ferramentas corretas. Dessa feita, reforçando as respostas comportamentais, seu ritmo de ocorrência tende a aumentar, punindo-as, o ritmo de ocorrência diminuirá. (BERGAMINI, 2013, p. 34).

Bergamini (1990, p.26) continua:

[...] a personalidade do homem é susceptível de ser modelada de acordo com uma programação previamente estabelecida e dentro da qual há que se prever um rigoroso controle das variáveis exteriores. Adotando esse enfoque, a motivação passa a ser compreendida como um esquema de ligação **Estímulo-Resposta**. Dessa forma, escolhe-se com antecedência aqueles comportamentos que deverão ser estruturados através de reforçadores positivos, da mesma forma que se pode programar com antecedência condutas a serem extintas por reforçadores negativos, com vistas à *‘programação do tipo de **Repertório Psíquico** que se esteja pretendendo estruturar em cada indivíduo’*”.

À guisa de exemplo, Robbins, Judge e Sobral (2010) especifica que quando um professor atribui nota às participações individuais marcando um sinal na frente do nome dos alunos que mais contribuíram para a discussão na sala de aula, ele estará, segundo a Teoria do Condicionamento Operante, motivando os alunos a participarem para obterem um “ponto de crédito” cada vez que se comportarem de determinada forma, ou seja, participarem das discussões.

Gestores administrativos adeptos dessa corrente acreditam que podem utilizar o reforço para melhorar o ambiente organizacional fazendo com que seus funcionários desenvolvam determinado comportamento que vão ao encontro dos objetivos fixados previamente pela empresa, independente da vontade desses indivíduos (BERGAMINI, 1999, p. 27), no entanto, a autora adverte que:

O perigo inicial e que merece particular atenção é o de se chegar a uma falsa compreensão da pessoa que está verdadeiramente motivada. Não é difícil concluir que quando se adota a orientação behaviorista ao descrever o ser humano, está-se implicitamente de acordo com a crença de que as pessoas mudam seu comportamento e sua maneira de ser de acordo com os condicionadores aos quais elas se encontram submetidas. Talvez seja demasiado tarde quando se percebe que a realidade é bem diferente, na medida em que as mudanças comportamentais não são assim tão radicais e profundas como aquilo que pretendem os psicólogos comportamentalistas. (BERGAMINI, 1999, p. 27).

2.4.5 Teoria da equidade/justiça organizacional

Atribuída a J. Stacy Adams, a Teoria da Equidade, como o próprio nome sugere, parte da premissa de que as recompensas recebidas pelo funcionário devem ser proporcionais aos esforços realizados por ele. Após aferir a justeza dessa relação, eles passam a fazer a comparação com o que os outros recebem.

Quando referida comparação traz a sensação de que as recompensas não são iguais, há

o que se denomina de dissonância cognitiva² e o funcionário procurará reduzir o desconforto gerado com essa situação. Quando são iguais, diz-se que houve equidade.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 213) asseveram que quando a pessoa se sente desvalorizada, experimenta uma sensação de raiva e revolta; quando percebe que recebe recompensa em excesso, alimenta um sentimento de culpa.

Figura 10: Teoria da equidade.

Teoria da equidade	
Comparação*	Percepção
$\frac{R}{I_A} < \frac{R}{I_B}$	Injustiça por ser sub-recompensado
$\frac{R}{I_A} = \frac{R}{I_B}$	Equidade
$\frac{R}{I_A} > \frac{R}{I_B}$	Injustiça por ser sobre-recompensado
* Onde $\frac{R}{I_A}$ significa relação entre resultado e investimento do funcionário, e $\frac{R}{I_B}$, relação entre resultado e investimentos de outros funcionários relevantes.	

Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 213).

O paradigma escolhido pelo funcionário para emitir seu juízo de valor comparativo pode ser quatro:

1. A própria pessoa, numa posição ou situação diferente na mesma organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual.
2. A própria pessoa, numa posição ou situação diferente em outra organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual.
3. Outra pessoa ou grupo de pessoas, na mesma organização.
4. Outra pessoa ou grupo de pessoas, em organizações diferentes.

A depender de sua percepção sobre a falta de equidade, ele poderá produzir uma combinação que pode variar em seis tipos de comportamentos, conforme destacados por Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 214) e Maximiano (2010b, 258/259).

² Formulada por Leon Festinger, a teoria da dissonância cognitiva baseia-se em algumas premissas fundamentais do comportamento humano. A principal delas é a de que as pessoas não toleram a incoerência e, sempre que esta ocorre, elas tentarão eliminá-la ou reduzi-la (MAXIMIANO, 2010b, p. 234)

- a) Reduzirá ou ampliará seus esforços se achar que ganha menos ou mais do que os outros, respectivamente. Pode ainda deixar de ser pontual, desperdiçar recursos, etc.;
- b) Modificará suas recompensas. Como exemplo, um funcionário que recebe por tarefas poderá aumentar seu ritmo de trabalho produzindo mais peças com menor qualidade;
- c) *“Reverá sua autoimagem, se intitulado que acreditava que trabalhava em um ritmo quando de fato produzia mais que os demais”;*
- d) Distorcerá a percepção de outros. Como por exemplo, apontará que o trabalho do colega é mais estressante ou mais atraente que o dele, ou que requer qualificações menores que a sua, etc.;
- e) Buscará outro ponto de referência. Se a pessoa se sentia desvalorizada com relação à pessoa “x”, passa a fazer comparação com alguém numa posição inferior, ou ainda, meu irmão ganhava menos quando tinha minha idade, etc.;
- f) Abandonará a situação presente, pedindo demissão, abandonando o emprego, etc.

Por fim, deixa-se consignado que a percepção de equidade não se refere apenas a questões financeiras (remunerações, benefícios, etc.), mas se reflete em outras situações organizacionais, como exercer cargos que proporcionam *status*, ter a melhor sala da empresa, ter o melhor móvel, equipamentos de informática, etc.

2.4.6 Teoria da expectativa

Cuida-se de uma teoria cognitivista desenvolvida por Victor Vroom, segundo a qual o processo que envolve a motivação não depende apenas dos objetivos pessoais do indivíduo, mas também do contexto no qual ele está inserido. Segundo ele,

a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

Assim, ao se deparar com determinada situação, o indivíduo fará um sopesamento buscando maximizar seu prazer e seus ganhos e reduzir seu desprazer e suas perdas. (GONDIM e SILVA, 2004, p. 15).

Referida teoria se estrutura em três conceitos: a Expectação; a Instrumentalidade e a

Valência.

A Expectação está relacionada à expectativa que o indivíduo tem para conseguir algo e como ele se vê diante dessa situação. Se ele acredita que possui capacidade para realizá-lo, ele se esforçará intensamente. Segundo Maximiano (2010b, 254), para entender esta parte da teoria, é necessário perguntar: “A pessoa acredita que o esforço vai produzir o desempenho necessário para que o resultado seja alcançado?”

A Instrumentalidade está relacionada à recompensa, a possibilidade real e concreta de se atingir o objetivo esperado e desfrutar dos resultados. Nesse sentido se a recompensa final ou o que se espera dela for maior do que o esforço empreendido, ela estará motivada para prosseguir.

Falando do elemento instrumentalidade, Bueno (2002, p. 18), esclarece que:

Não se trata apenas da relação entre quantidade/qualidade do trabalho e salário, condições de trabalho, benefícios sociais. Vroom ressalta que a Instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muitos, pode significar a autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão da criatividade.

Por sua vez, Maximiano acrescenta que para compreender este elemento da teoria, é preciso perguntar: “A pessoa acredita que seu desempenho permite alcançar os resultados?”

O último elemento, a valência, é o elo entre o objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo representa para o indivíduo. É a valência que representará o atrativo que desencadeará o esforço inicial do indivíduo (MAXIMIANO, 2010b, p. 253). Contudo, mister assinalar que os três elementos devem estar presentes para que ele esteja motivado e interessado em iniciar e concluir determinada tarefa.

Alguns exemplos apresentados pelo autor (2010b, p. 255) ajudam a esclarecer a teoria da expectativa, veja-se:

Para você é importante ser promovido. Você acredita que estudar bastante é necessário para ser bem avaliado e ser promovido. Você irá fazer todo esforço para estudar o necessário para ser bem avaliado e ser promovido.
Para você, é importante ficar com a família. Você acredita (por experiência própria ou observação) que as pessoas que são promovidas têm que se dedicar mais ao trabalho e são obrigadas a ficar longe da família. Você deixará de se esforçar para ser promovido, porque ficar longe da família é para você um resultado indesejável.
Você trabalha em uma cadeia de *fast food* para sustentar seus estudos. A empresa oferece aos empregados um elogio de ‘melhor fazedor de hambúrguer da semana’. Para você, o elogio não tem nenhum valor e, além disso, para consegui-lo, você deve trabalhar mais do que deseja, para não comprometer seus estudos. Você não fará nenhum esforço para receber o elogio.

Por fim, cabe destacar que, pelo fato de a Teoria da Expectativa ser um modelo

contingencial ou situacional, ela não tem o condão de justificar ou explicar a motivação de todas as pessoas, muito menos indica que a pessoa terá um excelente nível de desempenho após perceber que tem uma necessidade a ser suprida e capacidade para fazê-lo.

2.5 Recursos Humanos e a administração pública

A evolução tecnológica pela qual passa o mundo, as rápidas transformações sociais, aliada às mudanças de paradigma da administração pública, exige que o gestor público seja criativo face à rigidez legal e se adeque às novas necessidades e demandas da população. Dentre os setores que possui capacidade de promover e auxiliar nessa adequação está o departamento de recursos humanos.

Referido setor deve estar focado no desenvolvimento e crescimento das pessoas para que estas possam atingir níveis mais altos de competência, criatividade e realização, visto serem elas as peças essenciais para o sucesso de qualquer organização, inclusive as do setor público, por isso cabe ao órgão encontrar, atrair, manter, treinar, motivar as pessoas de que precisa a organização. (CHIAVENATO, 2002).

A reforçar precitada tese, o mesmo autor aduz que:

As organizações bem-sucedidas utilizam indicadores (como eficiência, renovação, crescimento e estabilidade) para gerir e monitorar seus ativos intangíveis, pois o valor deles supera muitas vezes o valor dos seus ativos tangíveis. ***Mais ainda: percebeu-se que administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração de qualquer recurso organizacional, seja capital, máquinas, instalações etc.*** (CHIAVENATO, 2011, p. 565 - grifo meu).

No setor público, face às suas limitações legais, o cenário se apresenta um pouco diferente. Bach, Järvalt e Randma-LIIV (2010 apud Da Fonseca, 2010, p. 7), asseveram que “*O setor público se apresenta como um cenário mais complexo, pois organizações públicas são orientadas por uma multiplicidade de objetivos, cujos resultados são de difícil mensuração e há uma tendência ao conflito entre interesses de variados atores políticos e sociais*”.

Além disso, a sensação de estabilidade no serviço público, entendida de forma *vesga* pelos funcionários municipais, aliada ao fato da equivalência salarial entre trabalhadores que recebem a mesma nomenclatura, podem fazer com que o empregado mais produtivo perca o interesse e não produza de acordo com sua capacidade (CHIAVENATO, 2011, p. 54), prejudicando o bom andamento da atividade administrativa.

Para Bresser Pereira (1995, p. 26):

A rigidez da estabilidade assegurada aos servidores públicos civis impede a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço, e dificulta a cobrança de trabalho. Da mesma forma, a transformação do concurso público - cuja exigência generalizada na administração pública representou o grande avanço da Constituição de 1988 - em uma espécie de tabu dificulta as transferências de funcionários entre cargos de natureza semelhante.

2.5.1 O Departamento de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura do município de Monte Azul Paulista é composto por 04 agentes públicos: o Chefe e três auxiliares. Com exceção de um estudante de administração, todos os outros possuem, no mínimo, curso de graduação relacionada, ainda que indiretamente, à área de atuação.

Referido Departamento funciona na sede do Paço Municipal e conta, segundo informações de seu chefe (Mário Aparecido da Cruz), com estrutura física/estrutural satisfatória. Ao responder a algumas questões, adaptadas de Da Fonseca (2013), Cruz (2014) ressaltou a importância do papel do setor para a organização, apontou a legislação que regula as atividades dos servidores da área da educação, Lei 1555/2008, e dos demais servidores, Lei 1428/2004. Expôs que atualmente não há leis, normas, que disciplinem a atuação do RH; as principais decisões relacionadas aos servidores são tomadas pelo Prefeito e pelos Secretários. Confirmou que o Departamento não foi erigido a nível de Secretaria e, devido à exacerbação de serviços do órgão, atualmente ele se presta apenas a cumprir funções burocráticas (preenchimento de folhas de pagamento, cálculo FGTS, INSS, parcelamentos, etc.). Sobre treinamento e capacitação dos servidores, ressaltou que a iniciativa é das Secretarias, sendo que nessa Gestão (2013-2016), foi realizado apenas dois cursos pontuais de treinamento; esclareceu que a autonomia do RH é adstrita apenas aos funcionários ligados ao próprio departamento. Por fim, salientou que é difícil desenvolver as pessoas conforme as necessidades futuras da Prefeitura tendo em vista a restrição legal que impede o desvio de função. Excertos dessa pesquisa podem ser consultadas no apêndice 6.

Verificando os aspectos legais que versam sobre o Departamento de RH, nota-se que suas principais atividades foram elencadas no artigo 65 e incisos. Por meio da leitura desse artigo, infere-se que a atividade do diretor, em consonância com o que foi declarado por ele, se limita apenas às atividades daquele departamento e suas unidades subordinadas, veja-se:

“Art. 65 Ao Diretor de Departamento, sem prejuízo de outras atribuições específicas fixadas em lei ou decreto, compete, dentro da especialidade e âmbito de seu Departamento:

I – dirigir, controlar, coordenar, supervisionar e orientar as atividades do Departamento, segundo diretrizes da Secretaria;

[...]

III – organizar as unidades subordinadas;

[...]

VI – proferir despachos decisórios em processos atinentes a assuntos de sua área de atuação;

VII – ordenar as despesas do departamento;

VIII – delegar aos chefes de Divisão ou assistentes, funções de sua competência, desde que convenientes ao melhor rendimento de seu Departamento;

[...]

XII – controlar a frequência, pontualidade, serviços externos e os gastos do pessoal diretamente subordinado;

[...]

XIV – propor programas de treinamento do Departamento, bem como indicar os servidores que deles tomarão parte;

Precitada Lei, repise-se, não erigiu o Departamento de Recursos Humanos ao nível de Secretaria, e o enquadrou, segundo o inciso II, do art. 19, como Departamento, vinculado à Secretaria de Administração e Finanças (art. 73, § 2º, “a”). Observa-se que atualmente o RH se presta a atender e cumprir funções burocráticas, faltando-lhe a pro-atividade. Contudo, assevera-se que este não é um problema específico do órgão aqui estudado. Pantoja, Camões e Bergue (2010, p. 16/17) já alertavam para esse problema:

Em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação. A forma de atuação das áreas é geralmente reativa, respondendo quando acionadas pelas demandas das outras áreas da organização e funcionários, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos à sua responsabilidade. O foco nessas demandas prioriza as questões emergenciais, relegando a segundo plano as atividades estratégicas como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados com as definições da organização, o planejamento de ações e a definição de políticas como, por exemplo, a de contratação, capacitação e remuneração de pessoal, entre outras.

2.5.2 *Legislação do município que regula as atividades dos funcionários públicos de Monte Azul Paulista*

Analisando a legislação que regula as atividades dos agentes públicos municipais, observa-se que ela conta com muitos mecanismos que, caso fossem aplicados e/ou regulamentados, contribuiria e muito para a gestão estratégica de pessoas, e facilitaria o trabalho do Departamento de Recursos Humanos.

Os servidores da educação têm regulamento próprio e são regidos pela Lei 1555, de 20 de junho de 2008, os demais têm suas atividades reguladas principalmente pela Lei Municipal nº 1.428, de 23 de abril de 2004 que, logo no artigo primeiro fala da reforma administrativa do município e da reestruturação do quadro de pessoal da Prefeitura, asseverando que uma das prioridades do órgão, conforme inciso II é:

A melhoria da qualidade, aumento da produtividade, eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados à comunidade com introdução, dentre outros recursos operativos, de métodos e sistemas que visem a racionalização das práticas e rotinas dos serviços, especialmente com a adoção do **planejamento sistemático em caráter permanente e com a informatização dos principais campos e setores funcionais da Prefeitura, aliadas a um programa contínuo de seleção, aperfeiçoamento, reciclagem e treinamento do pessoal;** (grifo meu).

Destaca-se que, diferentemente da legislação federal, que destina lei própria para tratar do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (Lei 8.112/1991), a Lei 1.428/2004 trata de assuntos administrativos, funções das secretarias e departamentos, entre outros, dedicando apenas uma parte aos empregados do município.

Outros dados que merecem ser evidenciados em referida lei são: proibição de desvio de função dos servidores (art. 3º, VI, a); afirmação de que as funções de confiança serão exercidas apenas por servidores ocupantes de emprego efetivo (ar. 19, § 2º); garantida de que, no mínimo, 50% das funções comissionadas serão destinadas a ocupantes de emprego efetivo (art. 93); acuidade com a produtividade, qualidade dos serviços prestados, quantidade de cargos, realização de treinamento e aperfeiçoamento dos servidores novos e dos existentes, possibilitando o estabelecimento de níveis adequados de remuneração, ascensão sistemática a funções superiores, com o fito de garantir melhor desempenho dos serviços municipais prestados à comunidade (art. 25); prazo para aquisição da estabilidade e avaliação de desempenho (art. 91, § 5º); Instituição do Conselho de Política de Administração e Remuneração de Pessoal, formando o Conselho de Recursos Humanos (art. 104), entre outros.

O artigo 62, caput e Inciso III, descrevem:

Art. 62 São de competência exclusiva do Prefeito os seguintes atos ou medidas a eles pertinentes:

III – nomeação, demissão, exoneração, aposentadoria de servidores e todos os demais atos de gestão de pessoal que não tenham sido atribuídos a outras autoridades por lei, decreto ou delegatário, bem como autorização para admissão, contratação ou credenciamento de pessoal, com ou sem vínculo empregatício, em caráter temporário, na forma da legislação em vigor.

Nesse ponto, destaca a omissão do Executivo em implantar Plano de Carreira para seus funcionários. Ainda que haja previsão no estatuto do servidor público municipal, art. 91, § 5º³, referido plano ainda não foi criado. Dessa forma, o servidor municipal, ao ingressar no serviço público, fica vinculado a uma referência, de acordo com o cargo desempenhado, ANEXO B, e aí permanecerá, até que, por força/pressão política e disponibilidade orçamentária, procede-se à alteração da Lei, mudando a referência daquele grupo específico de funcionários (ANEXO C). Trata-se de um procedimento contra produtivo, desmotivador, trabalhoso e contrário aos ideais da administração estratégica, gerando a insatisfação de muitos funcionários a esse respeito.

O Regime Jurídico dos funcionários do município de Monte Azul Paulista é a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. A Lei que definiu esse Regime foi a de nº 963, de 23 de maio de 1993, que, logo no artigo primeiro expôs: “Os servidores da administração pública do município de Monte Azul Paulista ficam sujeitos ao regime contratual da Consolidação das Leis do Trabalho”. Atualmente referida Lei encontra-se revogada, contudo, tal preceito foi recepcionado pela Lei 1.428/2004, que, no artigo 85 expôs: “*Art. 85. O regime jurídico principal, de direitos, vantagens, deveres e descontos legais, aplicável aos servidores da Prefeitura Municipal de Monte Azul Paulista é a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e toda legislação pertinente.*”

A escolha da adoção de um regime a outro, apresenta ora vantagens, ora desvantagens. O Regime Celetista garante maior flexibilidade à administração pública quanto à forma de lidar com seus funcionários. O Regime Estatutário proporciona maiores garantias aos servidores, principalmente quanto a estabilidade no serviço público e sua implantação subentende obrigatória em alguns casos, como no desenvolvimento das atividades típicas do Estado, nas quais se faz necessário minimizar as pressões políticas tão comuns na troca do Chefe de Poder.

Há projetos no município que pretendem remanejar os empregados públicos para o regime estatutário. Tal projeto prevê a criação de um fundo especial para complementação de aposentadorias e criação do plano de carreira, possível pela desoneração da Prefeitura quanto ao pagamento e depósito do FGTS.

Um ponto positivo na Legislação municipal merece e deve ser apontado. Recentemente foi aprovada a lei 1928, de 8 de maio de 2014, que instituiu uma gratificação de função que, em

³ § 5º O servidor nomeado para o cargo ou emprego efetivo ficará sujeito a estágio probatório pelo período de 3 (três) anos, durante o qual sua aptidão e capacidade serão avaliadas para o desempenho do cargo ou emprego a ser regulamentado pela lei que instituirá o Plano de Carreiras e Avaliação de Desempenho.

tese, beneficiará os funcionários que desempenham atividades mais complexas ou que tenham maiores responsabilidades. Tal gratificação pode acrescentar até 60% sobre a referência do empregado, podendo ser utilizada como mecanismo de “recompensa” para os trabalhadores que apresentem maior disponibilidade de prestar um serviço eficaz à população monteazulense.

Outro fator positivo, malgrado as limitações orçamentárias, foi a aprovação e instituição do abono de natal por meio do Projeto de Lei 627/2014, que concedeu a todos os agentes públicos do município um benefício de R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais), a ser pago no cartão alimentar. Ainda que o valor aparenta irrisório, é uma forma de a administração reconhecer os serviços prestados por seus agentes aos munícipes, fazendo-os perceber que a administração se importa com eles.

2.5.3 Missão e Visão

Chiavenato (2010, p. 45) afirma que toda organização deve possuir alguma finalidade para ter uma noção sobre os porquês de sua existência e do que ela deseja realizar. Sem definir a missão, seus objetivos e determinar qual ambiente interno quer criar para seus participantes *“ela flutuará ao sabor dos ventos, pois a organização fará aquilo que for compelida a fazer pelas pressões transitórias da situação. Sua vida e sua atitude serão determinadas não pelo que ela decidiu, mas pelo que os outros decidiram”*.

A definição da Missão, Visão e Valores são importantes tanto para a organização quanto para seus colaboradores, uma vez que são a fonte de orientação sobre os melhores caminhos a serem seguidos e o que deve ser feito para que o objetivo maior, a razão de ser da empresa, seja efetivamente alcançado. É por meio desses instrumentos que a organização transmite a seus funcionários, clientes, fornecedores e para a sociedade seus valores básicos, além de ser uma poderosa ferramenta do planejamento estratégico.

Maximiano (2010a, p. 137/138) define Missão como o instrumento que *“estabelece a utilidade da organização para seus mercados e clientes e para a sociedade. Identificar a missão é entender qual problema a empresa está resolvendo no ambiente.”*

Já Chiavenato (2014, 56) resume Missão como:

Missão significa uma incumbência que se recebe ou uma obrigação a fazer. A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir.
A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas:

1. O que são:

2. O que fazem?
3. E por quem fazem o que fazem?

Ao tratar da visão, Senge (2008, p. 233) enaltece a sua importância, destacando que, quando compartilhada, ela se reveste de grande poder, deixando de ser mera abstração para unir as pessoas num só propósito.

Veja-se:

Uma visão compartilhada não é uma idéia. Nem que essa idéia seja tão importante quanto a liberdade. Ao contrário, é uma força no coração das pessoas, uma força de impressionante poder. Pode ser inspirada por uma idéia, mas quando evolui – quando é estimulante o suficiente para obter o apoio de mais de uma pessoa – deixa de ser uma abstração. Torna-se palpável. As pessoas começam a vê-la como se existisse. Poucas forças, se é que existe alguma, nas questões humanas, são tão poderosas quanto uma visão compartilhada.

No nível mais simples, uma visão compartilhada é a resposta à pergunta: “O que queremos criar?”. Assim como as visões pessoais são retratos ou imagens que as pessoas têm na mente e no coração, as visões compartilhadas são imagens que pertencem a pessoas que fazem parte de uma organização. Essas pessoas desenvolvem um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades.

É evidente que a prática de apresentar às pessoas o que se espera delas e qual é o objetivo maior da organização, tem a capacidade de elevar sua satisfação, abrindo caminho para a motivação, uma vez que cria um liame entre os propósitos do indivíduo com os produtos e serviços oferecidos pela organização.

Consultas efetuadas no sítio da Prefeitura com o fito de aferir se o órgão formalizou sua Missão, Visão e Valores, restou infrutífera. Após contato com o Assessor do Prefeito (Secretário de Governo), José Alvarez Neto, confirmou-se que, de fato, o município não adotou essa poderosa ferramenta de gestão.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

De início, é interessante destacar que Ander-Egg (1978, apud Marconi e Lakatos, 2003) define pesquisa como “um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

Por sua vez, Gil (1999, p. 19) ao tratar do assunto, descreve:

Pela observação do ser humano adquire grande quantidade de conhecimentos. Valendo-se dos sentidos, recebe e interpreta as informações do mundo exterior. Olha para o céu e vê formarem-se nuvens cinzentas. Percebe que vai chover e procura abrigo. A observação constitui, sem dúvida, importante fonte de conhecimento.

Nesse passo, destaca-se que a organização e a sistematização de conhecimentos, a delimitação do fenômeno a ser estudado, ordenados logicamente e, acima de tudo verificáveis, constituíram importantes ferramentas para se obter sucesso no presente trabalho. Partindo desses pressupostos, o presente trabalho se utilizou dos seguintes critérios:

3.2 Quanto à sua finalidade

No que diz respeito à finalidade, utilizou-se da pesquisa aplicada, porque, além de voltadas à aquisição de conhecimentos, teve por objetivo aplicar os resultados numa situação específica, no caso, os Recursos Humanos do município de Monte Azul Paulista.

3.3 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi do tipo descritiva, pois pretendeu, além de “*descrever as características de determinada população*” (GIL, 2010), no presente caso os agentes públicos do município, identificar possíveis relações entre as variáveis.

3.4 Quanto aos métodos empregados

Quanto aos métodos empregados, utilizou-se:

3.4.1 *Pesquisa Bibliográfica*

Referido método possibilitou aproveitar muito do que já foi produzido e estudado acerca do assunto abordado, permitindo um grau de profundidade tal, impossível de se alcançar caso não se adotasse nenhuma referência.

A despeito disso, veja-se:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. [...] A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos.” (GIL, 2010, p. 30).

Também Marconi e Lakatos (2001, p. 44) ao tratar sobre o assunto asseveram que:

A descrição do que é e para que serve a pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta), exigem como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

Por fim, nota-se a importância do método bibliográfico, na medida em que se presta ao complemento de pesquisas já feitas por outros métodos, tornando o trabalho, quando bem utilizada, muito rico em informações.

3.4.2 *Levantamento*

Tal instrumento tem por objetivo interrogar diretamente as pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, Gil (2010, p. 34). Dentro do levantamento foi escolhida a técnica questionário, que entendeu-se pertinente ao presente trabalho na medida em que a participação e a colaboração de um número considerável de pessoas que vendem sua força de trabalho ao município e daqueles que estão envolvidos diretamente com a gestão da municipalidade,

constituíram a base de construção do presente estudo.

3.5 Descrição geral do objeto ou fenômeno de pesquisa

3.5.1 Dados Gerais da Organização

A Prefeitura Municipal de Monte Azul Paulista é regida pela Lei Orgânica do Município de Monte Azul Paulista, datada de 05/12/2012, que trata, entre outros assuntos, dos princípios fundamentais, da competência do município, da separação e organização dos Poderes Executivo e Legislativo, da Administração Municipal.

A sede da Administração municipal está localizada na Praça Rio Branco, nº 86, no Centro da cidade. Sua estrutura organizacional está dispersa no perímetro urbano, conta com um efetivo de 702 agentes públicos que presta serviços a quase 20.000 munícipes. A administração central é composta pelo Gabinete do Prefeito, Procuradoria-Jurídica e pelas seguintes Secretarias:

- Secretaria de Administração;
- Secretaria da Agricultura;
- Secretaria Assistência Social;
- Secretaria da Cultura;
- Secretaria da Educação;
- Secretaria de Esportes;
- Secretaria de Governo;
- Secretaria de Obras;
- Secretaria de Segurança;
- Secretaria da Saúde.

Acrescente-se que o Chefe do Poder Executivo, conforme apregoa o artigo 8 da Lei Orgânica do Município, também pode ser auxiliado por Chefes de Órgãos.⁴

⁴ Artigo 38 - O Poder Executivo do Município é exercido pelo Prefeito Municipal, auxiliado pelos Secretários Municipais ou Chefes de Órgãos.

3.6 População e amostra/participantes da pesquisa

Gil (2010, p. 111) assevera que “para que os dados obtidos num levantamento sejam significativos, é necessário que a amostra seja constituída por um número adequado de elementos.”

Dados obtidos no Departamento de Recursos Humanos apontou que, em 31/12/2014, a Prefeitura do município contava com 702 servidores. Utilizando a tabela apresentada por Arkin (1976, p. 176 apud Gil, 2010, p. 112), ANEXO A, com margem de erro de $\pm 10\%$, obtém-se uma amostra de 83 agentes públicos (para um universo de até 1000 participantes) e grau de confiança de 95,5%, parâmetro que foi utilizado para encaminhamento dos questionários.

3.7 Procedimento de coleta e tratamento dos dados

3.7.1 Coleta dos dados

Para a coleta dos dados, foram utilizados: a) questionário; b) consultas bibliográficas e, c) outros instrumentos que se mostraram necessários para o desenvolvimento do presente projeto (contatos telefônicos, consultas em sítios, portal transparência).

Acerca do questionário, Gil (2010, p. 103) afirma que ele “*constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato*”, razão pela qual optou por este tipo de levantamento.

Antes da aplicação do questionário, foi necessário manter contato com o Gabinete do Prefeito para explicar o objeto da pesquisa e solicitar autorização para a sua aplicação nos diversos órgãos municipais. Para ter acesso ao questionário, uma cópia foi encaminhada para o e-mail do Gabinete do Prefeito. Após a aprovação do Chefe do Executivo, o questionário foi avaliado por meio de um teste piloto, no qual participaram cinco respondentes.

Os respondentes do teste piloto relataram não ter tido dificuldades em responder ao questionário, porém, notou-se que, dois deles, haviam respondido a terceira parte do questionário de forma equivocada, levando à reformulação da pergunta para o seu correto preenchimento. Após corrigido e aplicado mais uma vez, com três agentes públicos, não se detectou mais ocorrências. Confirmada as modificações, foram impressos 170 questionários, todos eles distribuídos na área da Saúde, Educação, Guarda-Municipal, Paço Municipal,

Cozinha Piloto, Promoção Social, Casa Cultura, Biblioteca Municipal e outros. 110 questionários foram devolvidos.

Para dar maior credibilidade à pesquisa e aferir se os agentes públicos respondiam as questões com atenção e não de forma aleatória, foram incluídas duas questões que pediam para os participantes marcarem o “x” nas alternativas “concordo em parte” e “discordo totalmente”, respectivamente. Tal situação permitiria descartar os questionários respondidos ao acaso ou sem atenção. Em virtude disso, os questionários de número 25; 34 e 58 foram descartados, porque, além de evidenciarem a prática de marcarem apenas um ou dois dos campos, não atenderam ao comando das questões em comento. Além disso, um questionário, não numerado, não pode ser utilizado porque seu respondente atentou apenas à primeira parte do quanto perguntado. Entende-se que a exclusão de referidos questionários não interferiram nos resultados da pesquisa, tendo em vista que a amostra obtida superou o quantitativo recomendado.

As questões para aferir fatores de motivação e fatores de satisfação foram distribuídas aleatoriamente no segundo questionário, seguindo o conselho de Gil (2010, p. 104) quando aduziu: “as perguntas devem ser dispersadas sempre que houver possibilidade de ‘contágio’”. Dividir o questionário em tópicos sobre motivação e satisfação poderiam induzir os respondentes, principalmente aqueles que se declararam desmotivados, a responder negativamente os comandos das questões sobre satisfação ou vice-versa.

3.7.2 *Análise dos dados*

Os dados foram tratados utilizando predominantemente a análise de conteúdo. Acerca desse método, Caregnato (2006, p. 682/683), assevera que:

A maioria dos autores refere-se à AC como sendo uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social.

De conseguinte, saliente-se que a análise de conteúdo é composta de três etapas: a primeira etapa, que se constitui na pré-análise, é a fase da organização, na qual são efetuadas leituras flutuantes, hipótese, elaboração de indicadores, etc.; a segunda etapa é caracterizada pela exploração do material, em que são elaborados os indicadores que fundamentarão a interpretação, por fim, a terceira etapa, tratamento dos resultados e interpretação; elabora-se a classificação dos elementos colhidos, o reagrupamento das informações. (GADET F., 1993, p.

63 apud CARAGNATO, 2006, p. 683).

Após recebidos, os questionários foram numerados sequencialmente do número 1 até 109, e inseridos no Excel. Os dados foram compilados utilizando a fórmula Cont.se e Tabela Dinâmica. Depois de tabulados, os dados foram combinados e convertidos em porcentagens e gráficos, permitindo interpretar o grau de satisfação e motivação dos agentes públicos no município de Monte Azul Paulista.

Os questionários, que foram adaptados dos trabalhos de Souza (2001, p. 87/94) e de Brunelli (2008, p. 64/78), foram divididos em três partes. A primeira parte, na qual se buscou levantar dados sobre os respondentes, foi composta de 15 questões; a segunda parte, composta de 36 afirmativas, pedia para o pesquisado avaliar seu grau de concordância em relação a elas, expostas por meio de escala do tipo Likert com cinco alternativas cada: “discordo totalmente”; “discordo em grande parte”; “nem concordo nem discordo”; “concordo em parte” e “concordo plenamente”. Por fim, a última parte, que tinha por objetivo responder a um dos objetivos específicos do presente trabalho, pedia que o pesquisado assinalasse de 1 a 10, em ordem de importância, os itens que ele considerava mais importante para a satisfação no trabalho. Essa parte do trabalho foi a que gerou mais dúvidas nos respondentes. Ainda que o comando da questão tenha sido reformulado no teste piloto, 11 pesquisas (12; 18; 29; 45; 50; 54; 80; 81; 88; 96 e 102), ou seja, 10,38% delas, não puderam ser aproveitadas porque não foram preenchidas corretamente.

Para a melhor análise dos dados, todas as questões da segunda parte do questionário foram confrontadas com a questão que perguntava aos agentes se eles sentiam motivados para o trabalho. Para facilitar ainda mais a leitura, os termos “discordo totalmente” e “discordo em grande parte” foram agrupados, atribuindo a eles resultado “negativo”, bem como agrupou-se os termos “concordo totalmente” e “concordo em grande parte”, atribuindo a eles resultado “positivo”. O termo “nem discordo, nem concordo” e as questões deixadas em branco, foram descartados. Um resumo da segunda parte do questionário com os dados originais das respostas foram apensadas ao final deste trabalho, para fins de consulta de eventuais interessados. (Apêndice 5).

Essa foi a maneira encontrada para julgar as questões de acordo com as principais teorias sobre a motivação discutidas no presente trabalho. Contudo, já deixa consignado que, por mais que se tente, nenhuma pesquisa disporá de dados ou meios para compreender os seus membros em sua total complexidade. Nesse sentido, veja-se:

Se as organizações são diferentes entre si, o mesmo ocorre com as pessoas As

diferenças individuais fazem que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões etc. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito às influências de uma enormidade de variáveis. (CHIAVENATO, 2002, p. 74)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil do respondente

A amostra foi composta por uma maioria feminina, com 61 mulheres (57,55%) e 45 (42,45%) homens. Em relação à faixa etária, a maioria, ou 68,87%, tem mais de 35 anos de idade, sendo a faixa de maior representação de 45 a 54 anos de idade, ou 36,79% das respondentes. A amostra analisada evidenciou que os pesquisados têm entre 5 meses a 31 anos de carreira, com predominância dos que tem entre 10 a 20 anos de casa (25,71%). A maior parte dos agentes públicos pesquisados são casados (59,62%), seguidos de solteiros (23,08%); divorciados (16,35%) e viúvos (0,96%). Quanto à escolaridade, observa-se que houve predominância dos concluintes do ensino médio, 51,92%, seguidos dos que concluíram o ensino superior, 40,38%, e fundamental, com apenas 7,69% dos pesquisados.

Gráfico 1 – Perfil do respondente

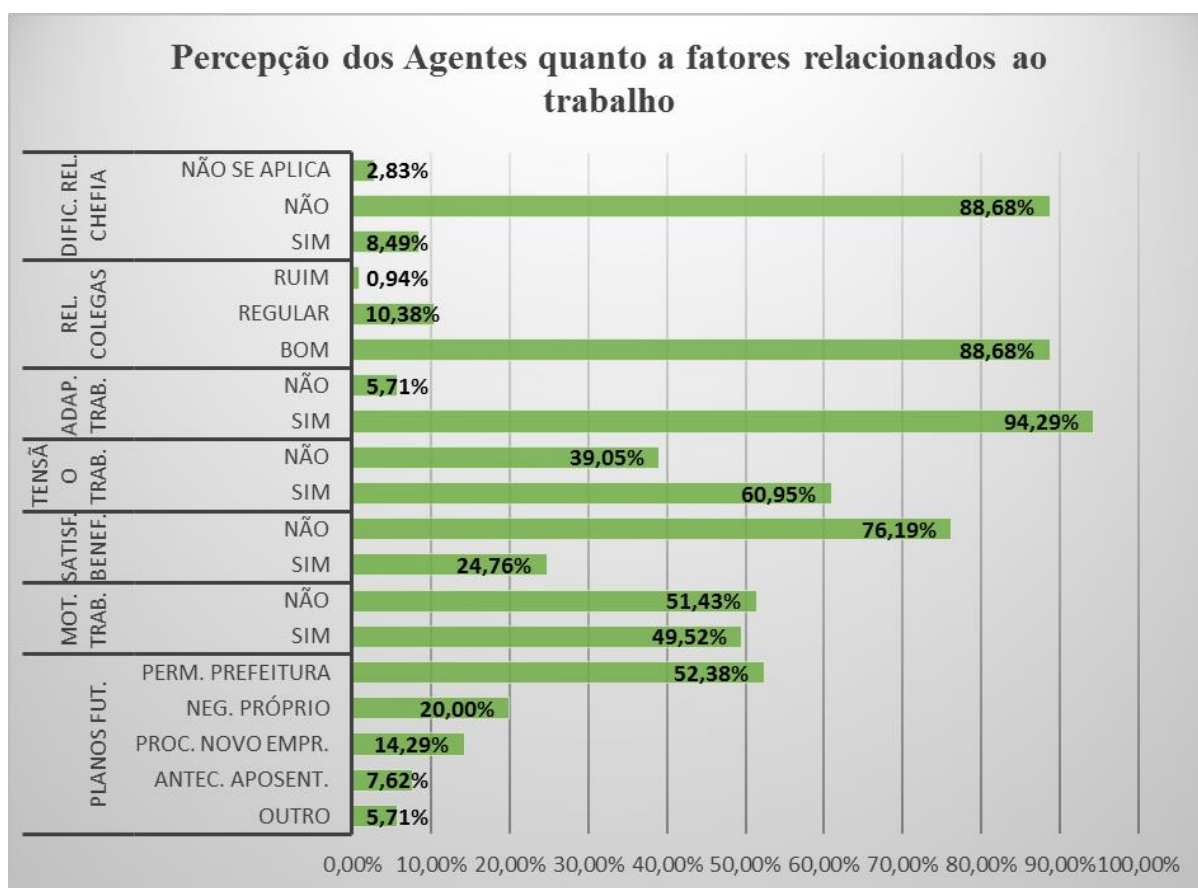


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Discussão dos resultados

Uma análise preliminar das perguntas realizadas no primeiro questionário, evidenciou que 88,68% dos participantes disseram não ter dificuldades de relacionamento com a chefia, o mesmo percentual, 88,68%, classificou como “bom” o relacionamento com os colegas de trabalho e 94,29% disseram que estão adaptados ao horário e ao posto de trabalho. Dos respondentes, 60,95% aduziram que existe tensão associada ao local de trabalho, 76,19% se declararam insatisfeitos com os benefícios oferecidos pela Prefeitura e, um pouco mais da metade dos pesquisados, 51,43%, se declararam desmotivados para o trabalho. Por fim, dos pesquisados, apenas 52,38% dos respondentes externaram seu desejo de continuar trabalhando na Prefeitura.

Gráfico 2 – Percepção dos agentes quanto a fatores relacionados ao trabalho



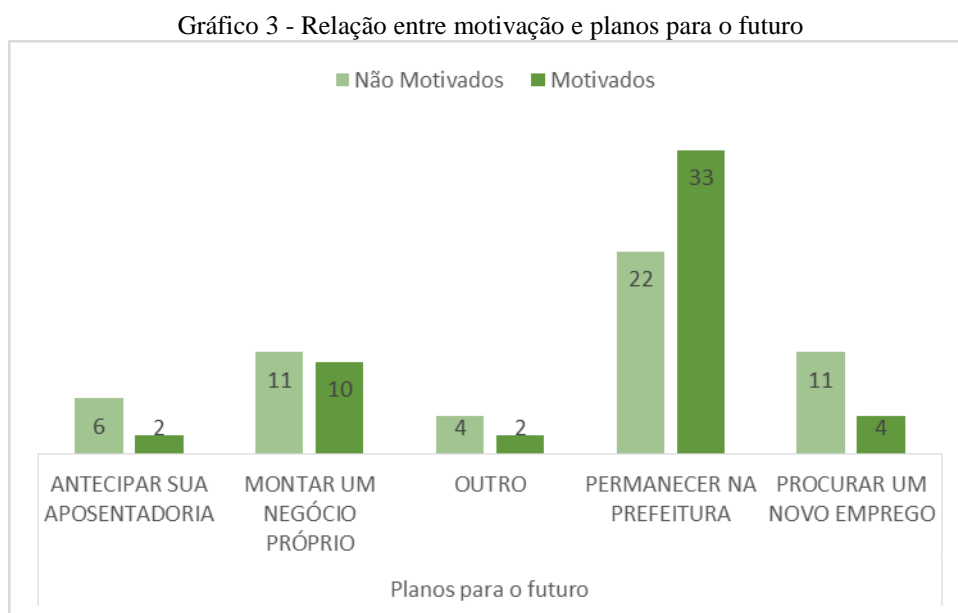
Fonte: Elaborado pelo autor.

À primeira vista, supõe-se que o fato de um pouco mais de 50% dos participantes não estarem motivados para o trabalho e de quase 50% externarem seu desejo de deixar, de alguma

forma, de trabalhar para o município, estão relacionados a aspectos externos, os quais o órgão tem poder de controlar, a exemplo de: tensão no local de trabalho e benefícios oferecidos pela Prefeitura.

Nota-se que os cinco primeiros fatores acima relacionados: relação com chefes; relação com colegas de trabalho; adaptação ao posto de trabalho; tensão associada ao local de trabalho e, benefícios oferecidos pela Prefeitura, tem correspondência direta com a teoria dos dois fatores de Herzberg. Trata-se de fatores extrínsecos ao trabalho, cujo atendimento não gera motivação, mas a sua ausência provoca a insatisfação. Fato que explica o considerável número de pessoas que se declararam não motivadas, e daquelas que manifestaram o desejo de abandonarem o emprego público.

Referida postura também pode ser compreendida à luz da teoria da equidade, de Adams, porque ao perceber que as recompensas recebidas não estão sendo proporcionais aos esforços realizados, os agentes tenderão a adotar seis tipos de comportamento, dentre eles, o abandono da situação presente, pedindo demissão, abandonando o emprego, etc.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Confrontando a motivação para o trabalho com o gênero e posto ocupado no serviço público, os dados evidenciaram que 48,9% dos homens estão desmotivados, face a 52,5% das mulheres. Do grupo dos que possuem cargo de comissão ou função comissionada, a amostra evidenciou que quase a totalidade deles, ou 94,1%, estão motivados para o trabalho.

Tabela 1 - Relação por categoria Motivação para o trabalho

Motivados para o trabalho		
	sim	não
Geral	49,1%	50,9%
Homens	51,1%	48,9%
Mulheres	47,5%	52,5%
Cargos Comissão ou função de confiança	94,1%	5,9%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Referidas informações demonstram que o enriquecimento da tarefa, ocupar um cargo de destaque em relação aos demais, sentir-se importante e ter a confiança da chefia para administrar ou chefiar uma Secretaria/Departamento, são fatores que influenciam a motivação. Tal assertiva vai ao encontro da Teoria dos dois fatores de Herzberg que afirma que uma das maneiras de manter a equipe motivada é utilizar mecanismos de enriquecimento e valorização da atividade desempenhada pelo trabalhador. Além disso, esses dados também são justificados sobre a ótica da teoria da fixação de objetivos, de Edwin Locke, porque ser chefe ou Secretário subtende ter metas mais complexas para atingir, problemas mais difíceis para resolver, e é isso que mantém os trabalhadores motivados, concentrados e revigorados para seguirem em frente.

Acrescente-se que referidos resultados também podem ser explicados sobre o prisma da teoria da auto-eficácia, de Bandura, uma vez que possuir cargo de confiança ou função comissionada pode gerar no indivíduo a convicção de que ele é capaz de assumir uma responsabilidade grandiosa, afinal, ele foi o escolhido para cumprir essa missão e, diga-se de passagem, aceitou o encargo, cujo resultado maior é o atendimento das necessidades dos usuários cidadão.

4.2.1 Principais fatores apontados pelos agentes como responsáveis pela motivação ou desmotivação no serviço público

O tabelamento dos dados da segunda parte do questionário, concatenados com a pergunta sobre motivação no serviço público da primeira parte do questionário, permitiu comparar quais são os pontos que, para os agentes públicos, estão gerando maior ou menor motivação.

Dentre todos os fatores analisados, os que tem gerado maior descontentamento no serviço

público foram a falta de plano de treinamento para desenvolvimento dos empregados, com 71,3% do total pesquisado; falta de oportunidade de treinamento para crescimento e desenvolvimento dentro da Prefeitura, com 66,7%; Insatisfação quanto à remuneração, 62,4%; sentimento de importância/*status* com a tarefa realizada, 57%; exacerbação de trabalho, 53,9%; e, não conhecer a missão, visão e valores do órgão, 51,2%. A seguir, os 08 itens que tiveram reprovação de mais de 50% dos avaliados.

Tabela 2 - Fatores avaliados negativamente pelos pesquisados

Fatores que foram avaliados negativamente por todos os pesquisados		
Apresentam concordância com o itens abaixo:	sim	não
No meu setor existe plano de treinamento para desenvolvimento para os empregados	28,7%	71,3%
Tenho oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento dentro da Prefeitura	33,3%	66,7%
Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo	35,7%	64,3%
Estou satisfeito com minha remuneração	37,6%	62,4%
Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado	40,2%	59,8%
Meu trabalho me proporciona status	43,0%	57,0%
Tenho mais atividades do que posso dar conta	46,1%	53,9%
Conheço claramente os objetivos, missão, visão, valores da Prefeitura Municipal de Monte Azul Paulista	48,8%	51,2%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nota-se, a partir da tabela, que os dois primeiros itens mais solicitados pelos funcionários se referem a fatores intrínsecos ao trabalho, explicado novamente pela teoria dos dois fatores de Herzberg, ao expor que são os fatores relacionados ao conteúdo do trabalho que deixam as pessoas mais motivadas.

Doutro modo, analisando os itens daqueles que se declararam motivados para o trabalho, observa-se que 83,9% deles afirmaram estar tendo oportunidades de treinamento, crescimento e desenvolvimento na Prefeitura; 81,5% afirmaram que o setor oferece plano de treinamento para desenvolvimento para os empregados; 78,4% relataram que o trabalho proporciona *status*; 74,3% estão satisfeitos com a remuneração; 70,8% concordam com as decisões do órgão; 66,7%

afirmaram que são chamados para participar das decisões de seu setor e, 65,4% se sentiram reconhecidos pelo trabalho exercido. A seguir, os 10 itens melhores avaliados para os que se declararam motivados:

Tabela 3 - Relação dos fatores que geraram maior satisfação no serviço público

Fatores que geram maior motivação para o serviço público, segundo a ótica dos que se consideram motivados		
Motivados para o trabalho?	sim	não
Tenho oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento dentro da Prefeitura	83,9%	16%
No meu setor existe plano de treinamento para desenvolvimento para os empregados	81,5%	19%
Meu trabalho me proporciona status	78,4%	22%
Estou satisfeito com minha remuneração	74,3%	26%
Concordo com as decisões organizacionais da Prefeitura Municipal de Monte Azul Paulista	70,8%	29%
Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo	68,6%	31%
Sou chamado para participar das decisões de meu setor	66,7%	33%
Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo	65,4%	35%
Minhas ideias de inovação são ouvidas	64,2%	36%
Sinto que o Chefe trata de forma igualitária todos seus funcionários	63,3%	37%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Novamente, nota-se que os três primeiros itens relacionados com a motivação se referem ao conteúdo do trabalho. Explicados tanto pela teoria dos dois fatores de Herzberg, quanto pela teoria da avaliação cognitiva, que ressalta que o trabalho pode ser interessante por si mesmo e que recompensas externas e prazos podem reduzir a motivação para fazê-lo.

Por conseguinte, ao destacar os 3 piores itens avaliados por aqueles que se declararam desmotivados para o trabalho notou-se que: todos eles (100%) disseram que não têm bom relacionamento com a chefia, não gostam do trabalho que fazem, nem têm responsabilidade com ele. Além disso, 95% disseram que não estão satisfeitos em trabalhar na Prefeitura; 88% declararam que não se realizam, nem se desenvolvem profissionalmente; 88% aduziram não acreditar continuar trabalhando para o município. Ressalva-se que, dos trinta e quatro itens respondidos por esse grupo, 64,71% deles (22), foram avaliados com discordância de mais de 70% dos questionamentos.

Tabela 4 - Fatores que geraram maior insatisfação no serviço público

Fatores que geram maior desmotivação para o serviço público, segundo a ótica dos que declararam desmotivados		
Motivados para o trabalho?	sim	não
Considero bom o relacionamento com minha chefia	0,0%	100%
Gosto do trabalho que realizo	0,0%	100%
Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo	0,0%	100%
De uma maneira geral, estou satisfeito em trabalhar na Prefeitura	4,8%	95%
Realizo-me pessoalmente e profissionalmente	11,8%	88%
Tenho me desenvolvido profissionalmente	12,0%	88%
Confio que permanecerei trabalhando no município	12,5%	88%
Acredito que o Departamento de Recursos Humanos é importante para o meu desenvolvimento	14,3%	86%
Minhas atribuições em meu setor estão bem definidas	15,4%	85%
O trabalho em meu setor é distribuído adequadamente entre os empregados, evitando sobrecarga	19,2%	81%

Fonte: Elaborada pelo autor.

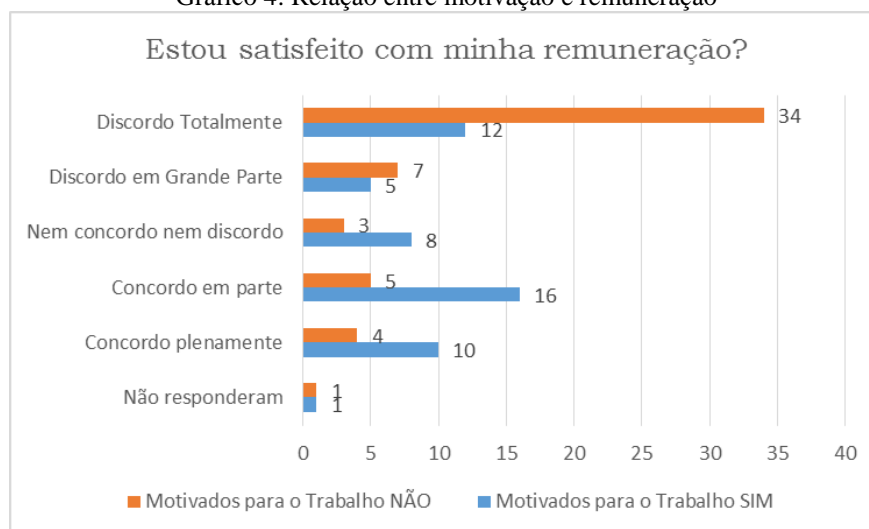
Aqui, novamente, dos seis primeiros itens avaliados, cinco estão relacionados a fatores internos ou intrínsecos ao trabalho e apenas um - “considero bom o relacionamento com a minha chefia”, se referem a fatores externos.

Cruzando os dados da tabela 3, com os dados da tabela 4, observa-se que os itens: “Estou satisfeito com minha remuneração”; “Meu trabalho me proporciona *status*”; “Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo” e “No meu setor existe plano de treinamento para desenvolvimento para os empregados”, se repetem. Esses são os fatores que necessitam ser trabalhados pelo administrador público para manter seus funcionários motivados para e com o trabalho realizado.

Representando graficamente cada um desses fatores, nota-se que:

- a) Estou satisfeito com minha remuneração?

Gráfico 4: Relação entre motivação e remuneração



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico acima evidencia que a questão da remuneração afeta diretamente a satisfação dos agentes públicos. Daqueles que se declararam insatisfeitos com ela, apenas 29,31% deles, ou 17 agentes, se declararam motivados para o trabalho. Na outra ponta, observou-se que 74,29% dos que se consideraram motivados para o trabalho (26 agentes públicos) estavam satisfeitos com sua remuneração. Daí conclui-se que a remuneração, no setor público, quando satisfatória libera o indivíduo para procurar objetivos maiores. Segundo Maslow, as pessoas só buscarão objetivos maiores quando tiverem essa necessidade suprida. Herzberg aduz que ela tem que estar plenamente satisfeita para evitar que os agentes fiquem insatisfeitos. Porém Deci relata que, aumentar demais os benefícios extrínsecos, tende a reduzir a motivação intrínseca para o trabalho.

A título de informação, apresenta-se a média salarial dos agentes públicos municipais da Prefeitura de Monte Azul Paulista:

Tabela 5 - Média Salarial dos Agentes Públicos Municipais

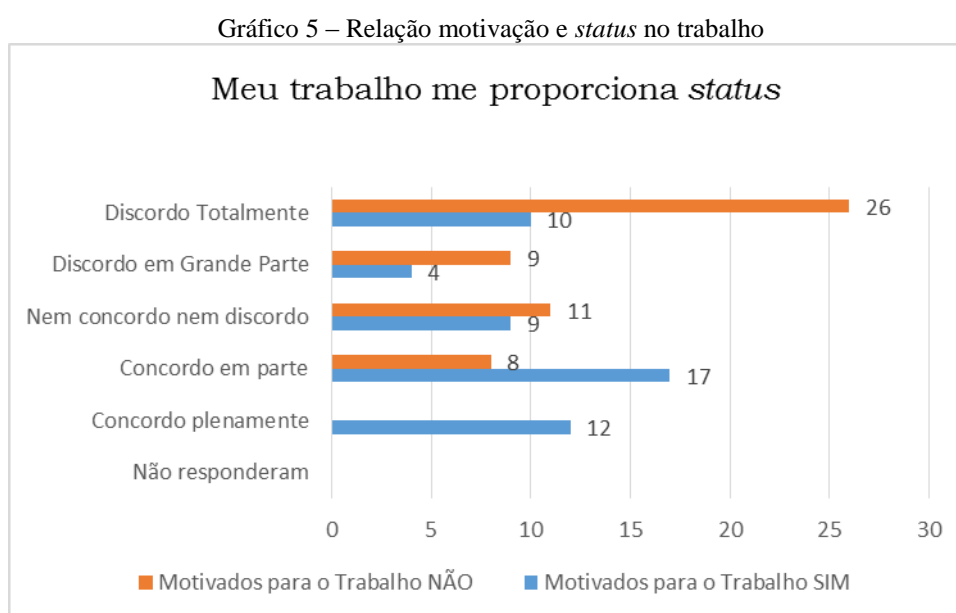
Média Salarial Agentes Públicos Município	
Descrição	Valor (R\$)
Geral	R\$ 2.296,62
Ensino fundamental e médio	R\$ 1.499,65
Ensino Superior	R\$ 2.333,44
Cargos de Comissão	R\$ 2.769,83
Secretários Municipais	R\$ 4.452,00

Fonte: Portal da transparência do município – compilada pelo autor.

Quanto à questão salarial, os ensinamentos de Bergue (2014, p. 111) falam por si. Veja-se:

O tratamento da motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos nesse mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, reveste-se de especial complexidade pois decorre de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica, legal etc., que particularizam esse setor. Não obstante isso, é provável que, quando questionados os servidores públicos, acerca dos motivos pelos quais se sentiram estimulados a ingressar no serviço público, ou ocupar um cargo público, as respostas recaiam com mais ênfase sobre fatores tais como remuneração (seja pelo valor, seja pela maior garantia de sua constância); estabilidade e *status* (do cargo ou do serviço público).

b) Meu trabalho me proporciona *status*



Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresentado por Herzberg como fator higiênico, nota-se que 71,43% dos pesquisados que se declaram desmotivados negaram que “meu trabalho na Prefeitura me proporciona *status*”, ao passo que 78,38% dos que se declararam motivados, afirmaram que o trabalho lhes proporciona *status*. Para os portadores de cargo de direção ou função de confiança, dos 15 que responderam as duas alternativas, 13 deles, ou 86,67%, afirmaram que o trabalho lhes garante esse atributo. Para referido autor, a percepção de que o trabalho não proporciona *status* para aquele que o executa é um fator que tende a acarretar a insatisfação para o serviço público. Os dados apresentados acima indicam para essa direção.

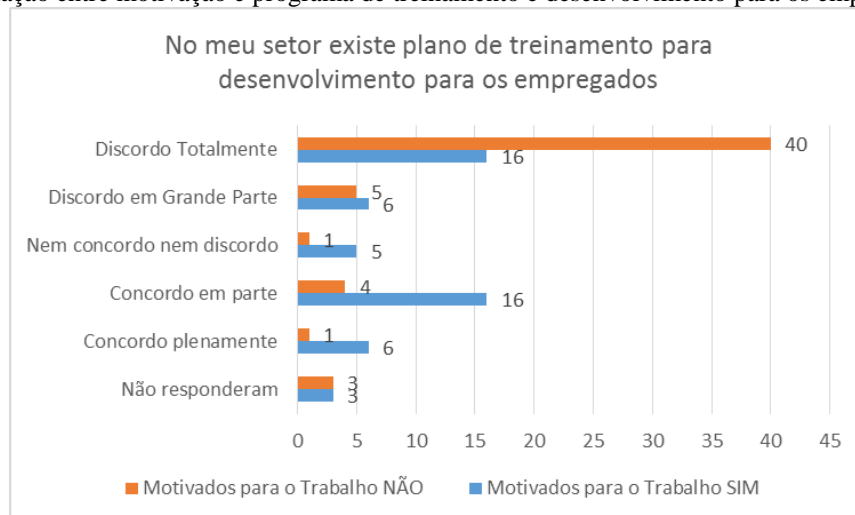
Referida situação poderia ser minimizada se o órgão instituísse sua Visão e Valores e deixasse consignado ao agente público que seu trabalho é importante para a coletividade. Poderia adotar uma das premissas do código de ética do servidor público federal e reforçar que o “O trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido

como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão, integrante da sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio” (BRASIL. DECRETO Nº 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994).

Além disso, se faz necessário a reafirmação constante dos dirigentes máximos ressaltando a importância da colaboração de cada servidor para que tudo funcione como tem que funcionar. O reconhecimento verbal, o *feedback*, entre outros reconhecimentos não monetários, segundo McClelland e Lock, também tem poder sobre as pessoas e são responsáveis por mudar a forma como elas enxergam a organização. Agindo dessa forma, o poder público estará valorizando o servidor, atribuindo *status e* importância a cada atividade desempenhada por ele e resgatando o lado bom de ser servidor público

c) no meu setor existe plano de treinamento para desenvolvimento para os empregados.

Gráfico 6: Relação entre motivação e programa de treinamento e desenvolvimento para os empregados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos 67 pesquisados que se declararam desmotivados para o trabalho, 67,16% aduziram que o setor não dispõe de plano de treinamento para desenvolvimento profissional. Para os que se declararam motivados, 81% deles afirmaram que seu setor dispõe de treinamento para desenvolvimento profissional. Os dados falam por si, treinar e capacitar os empregados, além de melhorar a qualidade dos serviços prestados por eles, é um mecanismo de redução da desmotivação.

No geral, todas as questões relacionadas a crescimento e desenvolvimento profissional foram avaliadas de forma negativa pelos agentes públicos, demonstrando que a administração tem um longo caminho a percorrer e muitas políticas a adotar quanto a referidos assuntos, principalmente considerando que eles são destacados como fator de motivação pela maioria das

teorias discutidas no presente trabalho, sobretudo por ter relação com a valoração cognitiva da pessoa.

Tabela 6 – Relação dos agentes que se declararam insatisfeitos quanto aos itens relacionados ao crescimento e desenvolvimento no trabalho

Relação dos agentes que se declararam insatisfeitos quanto aos itens relacionados ao crescimento e desenvolvimento no trabalho	
Descrição	%
Não me realizo pessoalmente e profissionalmente	88,2%
Não tenho me desenvolvido profissionalmente	88,0%
Não tenho tido oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento dentro da Prefeitura	71,0%
No meu setor não existe plano de treinamento para desenvolvimento para os empregados	67,2%

Fonte: Elaborada pelo autor.

A análise da tabela acima evidencia que o enriquecimento da tarefa, o redesenho dos cargos, a promoção de cursos para treinamento e capacitação dos agentes públicos tem o condão de mudar essa realidade. Aliás, essa foi uma necessidade já percebida pelo município, inclusive normatizada no inc. II, do artigo 1º, do Estatuto do Servidor Público.

A melhoria da qualidade, aumento da produtividade, eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados à comunidade com introdução, dentre outros recursos operativos, de métodos e sistemas que visem a racionalização das práticas e rotinas dos serviços, especialmente com a adoção do **planejamento sistemático em caráter permanente e com a informatização dos principais campos e setores funcionais da Prefeitura, aliadas a um programa contínuo de seleção, aperfeiçoamento, reciclagem e treinamento do pessoal;** (grifo meu).

Esse também foi um ponto que gerou comentários nos questionários. Veja-se:

Precisamos de ajuda da Prefeitura para os funcionários Universitários; maior incentivo para os funcionários que estudam, dando uma chance e oportunidade para que cada um seja colocado no departamento no qual estão se profissionalizando. (Questionário 49).

A administração tem deixado o funcionário público abandonado, sem perspectiva de crescimento, sem informações. Muitas obras sendo feitas e nada destinado ao funcionário. (Questionário 24)

Ainda nesse sentido, pesquisa realizada com o gestor de RH evidenciou que aquele Departamento não tem iniciativa para promover cursos de capacitação.

O Departamento Pessoal possui alguma atividade voltada para orientação e treinamento de pessoal em consonância com as atividades vindas das diversas Secretarias Municipais?

R: Como já disse anteriormente todos os cursos que vieram a ser feito depende das secretarias pedir, visto que eles que conseguem visualizar os problemas se houver ou aprimoramento dos serviços.

Aliás o Diretor daquele Departamento afirmou que é difícil o município fazer um planejamento estratégico de pessoas visando às necessidades futuras do órgão, pelo fato de as atribuições do cargo serem definidas por lei. Aqui faz uma pausa para ressaltar que para casos como esse, existem dois tipos de transformação de cargos e empregos públicos: a fusão (que pode ser plena ou parcial) e o desmembramento. Ambas podem ser implantadas por intermédio de lei de iniciativa do chefe do Poder Executivo, basta apenas vontade política, disponibilidade de tempo e interlocução com aqueles que serão diretamente afetados pela mudança, tendo em vista evitar conflitos.

Observa-se que as pessoas clamam por reconhecimento, querem trabalhar, aprender, ser valorizadas, crescer como pessoas e como profissionais, enfim, anseiam conciliar seus desejos pessoais com os propósitos organizacionais. Esses comportamentos, grosso modo, podem ser explicados pela teoria da expectativa e da equidade. Se a pessoa vê que tem capacidade para atingir um objetivo (expectativa) e sente que será recompensada por isso (bons salários, cursos de treinamento), ela dedicará tempo e esforço para fazê-lo (valência). O fato de não estarem satisfeitos com as condições salariais e nem com as oportunidades de crescimento profissional, são fatores que, para Herzberg, contribuem para a insatisfação dos agentes públicos.

4.2.2 Enfoque político adotado pelos gestores municipais e empowerment do Departamento de RH

Acerca do enfoque político adotado pelas gestões administrativas do município e o *empowerment* do setor de RH, com a motivação dos colaboradores municipais, nota-se, como outrora discutido no subtítulo 2.5, que a Lei que trata da organização administrativa da Prefeitura, é a mesma que regulamenta as atividades dos agentes públicos do município, ou seja, Lei 1.428, de 23 de abril de 2004. Referida Lei não elevou o Departamento de Recursos Humanos ao nível de Secretaria. Atualmente o RH segue a nomenclatura de Departamento e se presta a realizar trabalhos burocráticos na área de gestão de pessoas e administrar seus próprios funcionários, limitados a três.

O ideal seria elevar o Departamento de Recursos Humanos a nível 1 – Secretaria, o que possibilitaria a destinação de verbas públicas que poderiam ser aplicadas em projetos de treinamento e capacitação de funcionários, desenvolvimento de pessoas, concessão de prêmios e benefícios para os servidores que se destacassem.

Outra alternativa seria alocar o Departamento de RH para a Secretaria de Governo, local em que as decisões mais importantes do órgão são tomadas. Referido fato possibilitaria ao Diretor de Departamento de Recursos Humanos se desvencilhar das pressões da Secretaria a que está imediatamente vinculada, Secretaria de Administração e Finanças, principalmente quanto às questões de verbas e cortes orçamentários, tão comuns no setor público face às dificuldades financeiras.

Sobre a questão orçamentária ora tratada, nota-se que a despesa do município com a folha de pagamento chegou, no período de setembro de 2013 a agosto de 2014, a 48,03%, sendo o limite máximo (incisos I, II e III do art. 20 da LRF) de 54,00%; limite prudencial (parágrafo único do art. 22 da LRF) de 51,30% e limite de alerta (inciso II do § 1º do art. 59 da LRF) de 48,60%. (RELATÓRIO DE GESTÃO FISCAL, 2014) Ainda que muito próximo à margem de alerta, resta margem para ser investida no maior patrimônio da administração pública monteazulense, as pessoas.

Outro ponto que acrescentaria valor a essa atividade, seria nomear uma equipe, vinculada ao Departamento/Secretaria de Recursos Humanos, para exercer a função de *staff* junto às demais Secretarias. Para Chiaventato (2014, p. 22):

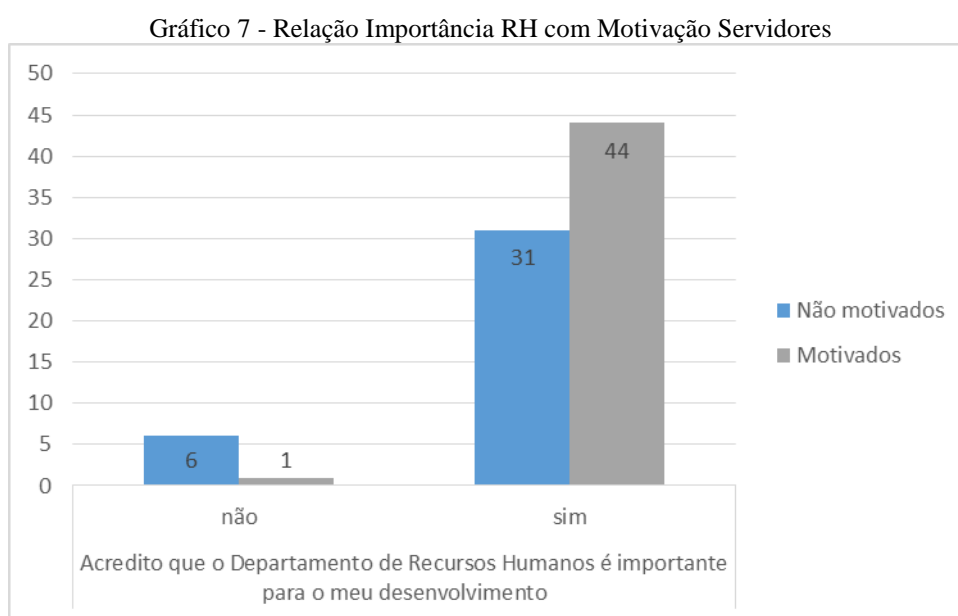
[...] a balança das contas está se inclinando rapidamente para o lado da descentralização e da desmonopolização das decisões e ações a respeito das pessoas. Paulatinamente, a área de ARH está abandonando suas operações burocráticas e se transformando cada vez mais em uma área de consultoria interna para preparar e orientar os executivos de linha para a nova realidade.

Por fim, caso nada disso fosse possível, há que se ressaltar o fator PRESENÇA. Presença que para Bergue (2014, p. 31) não se reduz à dimensão física ou estrutural que atribui importância a determinado Departamento e/ou Secretaria de acordo com o seu posicionamento no organograma, e sim no fato de estar entre as prioridades do Órgão Público, incutidos na cabeça e na agenda do Prefeito.

Para aludido autor, são indicativos de que a alta administração legitima a gestão de pessoas quando o representante da área de RH frequenta as reuniões em que se discute questões estratégicas; quando a área participa do processo de tomada de decisão estratégica; quando a alta administração manifesta interesse pela dimensão humana; quando questões atinentes a

processos admissionais, lotação, capacitação são ouvidos e tratados com atenção e quando o tempo empregado para tratamento das questões de Recursos Humanos são proporcionais ao tempo que é empregado para tratar de outros assuntos considerados importantes para a organização.

No geral, as pessoas que acreditam que o Departamento de recursos humanos é importante para seu desenvolvimento apresentam baixo nível de desmotivação. Isso mostra que elas sabem o que querem e acreditam que o órgão pode desempenhar um importante papel na defesa de seus direitos e interesses.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre esses direitos, cita-se a luta pela implantação do plano de carreira, a melhoria nos benefícios oferecidos pelo município (implantação do plano de saúde, majoração de benefícios como alimentação, muito aquém do observado em outras esferas do setor público e prefeituras da região), valorização dos salários, etc.

4.2.3 Principais fatores apontados pelos agentes como responsáveis pela satisfação no serviço público

A parte 3 do questionário, buscou compreender o que os agentes consideraram mais importantes para que se sentissem satisfeitos no trabalho, observa-se que o item melhor cotado foram os fatores relacionados ao ambiente do trabalho (coleguismo, ambiente fisicamente

agradável, bons recursos materiais, etc.), com indicação de 30,5% dos respondentes, (31 funcionários); seguidos de: boa remuneração, 30,5% (29 funcionários); gostar do que faço, 21,1%; promoção e crescimento profissional, 5,3%; estabilidade no emprego, 3,2%; reconhecimento pelo trabalho realizado, 2,1%; trabalho interessante e normas menos rígidas, com 1,1% cada. Nessa primeira parte da análise, o item - “sentir-se bem informado sobre as atividades do seu órgão de trabalho e seus objetivos maiores”, não foi prioridade para nenhum dos pesquisados.

Ao atribuir o mesmo valor para as três primeiras indicações, os resultados se alternaram, e a remuneração passou a ser o benefício mais requerido, com 21,1%, seguido das questões ambientais, com 17,2% e reconhecimento pelo trabalho realizado, que saltou para 16,1%. Por fim, atribuindo o mesmo valor para as cinco primeiras indicações, nota-se que a remuneração continuou sendo o benefício mais requerido, com 16% das indicações, seguidos de: gostar do que faço, com 14,3% e condições ambientais e reconhecimento pelo trabalho realizado, com 13,9%.

Analizando os dados à luz da teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, nota-se que a crítica a essa teoria se confirmou. Isso porque os agentes públicos, ao mesmo tempo que indicaram, como importantes, benefícios que atendem suas necessidades básicas (primeiro nível da pirâmide), como o salário, preteriram a questão da estabilidade (segurança – segundo nível) às necessidades de estima e promoção; crescimento pessoal; associação, etc. (quarto e quinto níveis, respectivamente).

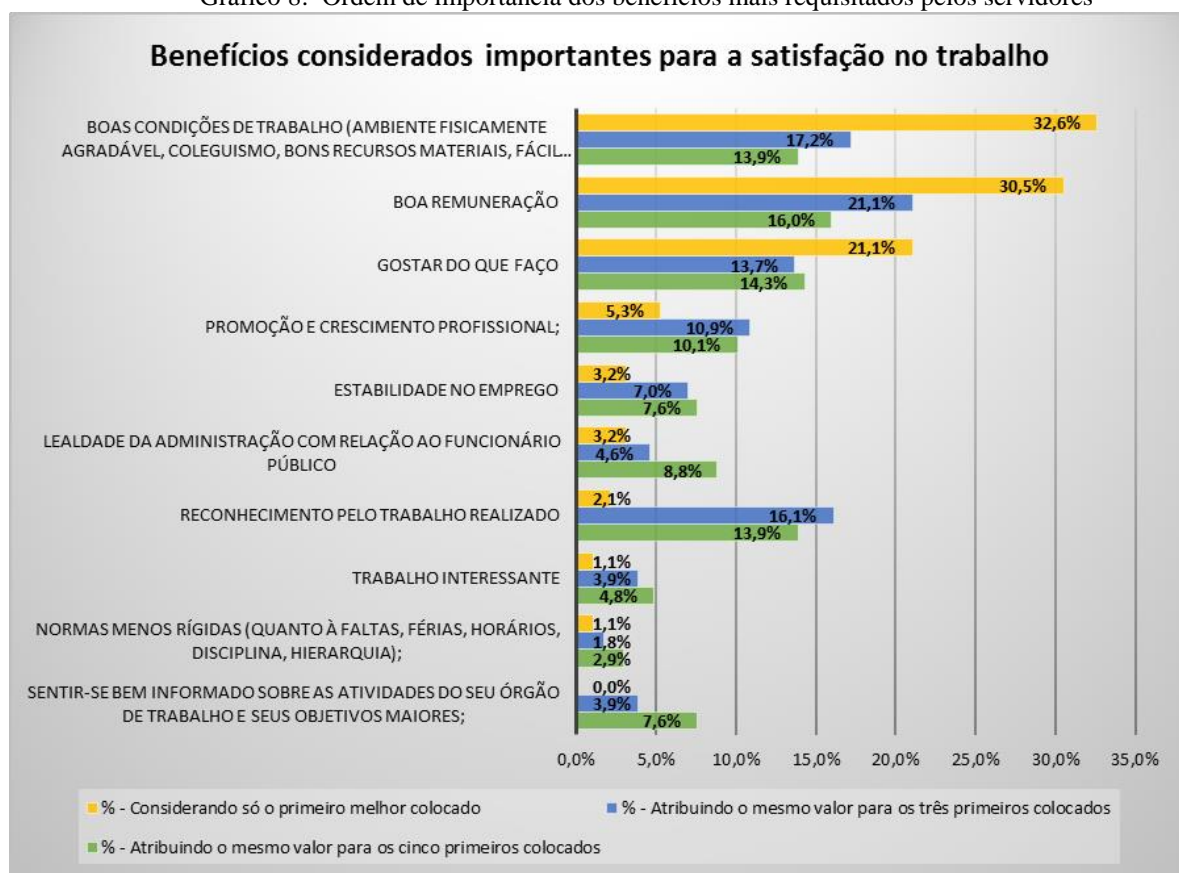
De outro modo, notou-se que as pessoas buscam por responsabilidade, consideram importante gostar do que fazem, em geral querem crescer e não esperam apenas benesses da administração pública, não se importando, inclusive, de se submeterem a normas mais rígidas no serviço público, o que confirma os ensinamentos apregoados por McGregor ao tratar da Teoria Y, no sentido de que os funcionários poderiam achar o trabalho divertido e executariam suas atividades de forma natural. Além disso, referida teoria afirma que as pessoas não têm aversão ao trabalho, estão dispostas a assumirem responsabilidades e desenvolverem seu potencial criativo.

Por fim, apenas para ilustrar como as necessidades supridas podem deixar de ser fator de motivação, toma-se como exemplo o fator “estabilidade no serviço público”. Do total pesquisado, apenas 3,2% a apontaram como mais importante. Por quê? Porque a Lei garante a estabilidade a eles. Os agentes públicos sabem que não “podem ser mandados embora” arbitrariamente pelo administrador público. Essa segurança faz com que esse benefício seja preterido em relação a outros, principalmente para quem já ingressou no serviço público.

Precitado benefício, pode até ser um fator de motivação para aqueles que ainda não estão no serviço público, mas para os que já estão lá, deixa de ser um fator a ser perseguido e, como demonstrado, incapaz de motivar. Esse fato pode explicar a dissonância da Teoria das Necessidades de Maslow expostas acima.

Abaixo, gráfico com os benefícios considerados mais importantes pelos agentes do município de Monte Azul Paulista para estarem satisfeitos com o trabalho.

Gráfico 8: Ordem de importância dos benefícios mais requisitados pelos servidores



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da motivação humana dentro do contexto laboral é um fenômeno extremamente complexo que requer uma análise rigorosa face a tanta subjetividade do tema. Compreender parte desse processo pode induzir a organização a alterar sua postura diante das necessidades e anseios de seus colaboradores.

O presente estudo teve por objetivo geral aferir em que medida os agentes públicos do município de Monte Azul Paulista estão motivados para a realização de seu trabalho. Tal objetivo foi alcançado após analisar os questionários respondidos por uma parcela significativa dos agentes públicos municipais. Neles se evidenciou que um pouco menos da metade dos funcionários públicos que entregam sua força de trabalho ao município estão motivados para o trabalho. Dentre os fatores a justificar tal comportamento, destacou-se a teoria da expectativa, de Victor Vroom (1964), segundo a qual o processo que envolve a motivação não depende apenas dos objetivos pessoais do indivíduo, mas também do contexto nos quais estão inseridos. Ainda que tenha atribuído alto índice de aprovação quanto aos aspectos externos do trabalho, o sopesamento entre os esforços despendidos e a sensação do que estava sendo recebido pelo esforço, pode justificar o fato de mais da metade dos pesquisados manifestarem o desejo de encerrar seu vínculo com a Prefeitura. Tal premissa também foi justificada pela teoria dos dois fatores de Herzberg.

Ainda almejando aferir que outros fatores poderiam estar interferindo nesses números, foram formulados alguns objetivos específicos.

O primeiro deles buscou verificar quais são os benefícios mais solicitados pelos agentes públicos. Após análise dos questionários, identificou-se que o principal fator para a satisfação foi: boas condições de trabalho. Em segundo lugar veio bons salários, seguidos de gostar do que faço, promoção e crescimento profissional e estabilidade no emprego.

O segundo objetivo específico buscou identificar os pontos de motivação e desmotivação por parte dos funcionários. Nessa parte, ao contrastar os itens de maior negação por parte dos pesquisados com os itens que mais geraram satisfação nos agentes que se declaram motivados para o trabalho, concluiu-se que os fatores ligados à remuneração, *status*, plano de treinamento e desenvolvimento dos empregados foram os fatores que, quando presentes influenciavam positivamente para a motivação no serviço público e quando ausentes impactavam negativamente na motivação no serviço público. Essa conclusão vai ao encontro da teoria dos dois fatos de Hezberg, segundo a qual, para um administrador manter sua equipe

motivada seria necessário, além de suprir satisfatoriamente os fatores higiênicos, criar mecanismos de enriquecimento e valorização da atividade desenvolvida pelo trabalhador.

O terceiro objetivo buscou identificar eventuais influências entre o enfoque político adotado pelas gestões administrativas do município e o *empowerment* do setor de RH, com a motivação dos colaboradores municipais. Aqui ficou evidenciado que a gestão municipal não elevou o Departamento de Recursos Humanos a nível de Secretaria, ele é um Departamento que, como os demais, apenas cumpre funções burocráticas, exercendo influência, bastante limitada, apenas sobre as pessoas que estão vinculadas a ele.

O quarto objetivo, pouco discutido, tendo em vista os subsídios obtidos no tópico em que se explanou a autonomia do RH, consistia em traçar quais são os mecanismos legais (incentivos e punições) à disposição do Departamento de Gestão de Pessoas para manter o capital intelectual focado em suas atividades e motivados com o trabalho realizado. Pelas mesmas razões elencadas no terceiro objetivo, ficou evidenciado que o Departamento de Recursos Humanos do município se presta apenas ao cumprimento das questões burocráticas.

Por fim, o quinto objetivo buscava levantar a informação se o município havia definido e formalizado sua missão institucional, tendo em vista orientar os servidores acerca dos melhores caminhos a serem seguidos. Consultas no sítio da Prefeitura e com o Assessor do Gabinete do Prefeito, José Alvarez Neto, confirmou que a Prefeitura Municipal de Monte Azul Paulista não instituiu referidas ferramentas.

A principal contribuição deste estudo, recaiu no fato de que conhecer, ainda que de forma superficial, o que motiva e deixa os agentes públicos satisfeitos com o trabalho pode contribuir para que o gestor público adote políticas pontuais com o fito de atacar diretamente os aspectos apontados pelos agentes como negativos, bem como mantendo e melhorando os aspectos considerados positivos. Serviu também para mostrar que é preciso fazer algo para empoderar o Departamento de RH, apresentado três sugestões: Elevando-o ao nível 1 – Secretaria; Atribuindo ao Diretor a função de *Staff* das demais Secretarias (o que geraria maior entrosamento entre os setores) com impacto positivo para os empregados; ou dando voz nas principais reuniões onde se discute as questões estratégicas do órgão.

Desde já, deixa-se consignado que os resultados obtidos podem ter sido influenciados pelas limitações do estudo que foi: a influência da política sobre o respondente, muito comuns em cidades pequenas, que podem ter induzido os pesquisados a responderem positiva ou negativamente alguns tópicos, conforme aprove ou reprove a postura do Chefe do Poder Executivo e a representatividade de cada segmento. Ainda que se tenha enveredado esforços para conseguir amostras consideráveis dos principais órgãos públicos municipais, para tentar

retratar a instituição como um todo, alguns deles, a exemplo da educação e saúde, tiveram uma representatividade maior, o que pode interferir no resultado final, mormente considerando que as políticas salariais e estruturais de cada segmento são diferentes.

Para futuras pesquisas, sugere-se analisar quais os impactos da adoção do plano de carreira para a motivação dos agentes públicos do município de Monte Azul Paulista. Recomenda-se ainda a realização de monitoramento contínuo daqueles fatores apontados como comprometedores da satisfação dos agentes públicos, bem como o estudo de outras variáveis que possam impactar diretamente no relacionamento empresa-colaborador.

6 BIBLIOGRAFIA

- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. Boitempo Editorial, 1999. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902001000300002&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 19 abr. 2014.
- APPEL-SILVA, Marli; WENDT, Guilherme Welter; ARGIMON, Irani Iracema de Lima. A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, pl. 351-369, ago. 2010. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9563.2010v16n2p351/1942>>. Acesso em: 02 jan. 2015.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 6.^a ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4.^a ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: Mitos, Crenças e Mal-Entendidos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 30, n.2, p. 23-34, abr./jun. 1990. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901990000200003&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 04 jan. 2015.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. (tradução da 14^a edição norte-americana), São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRASIL. **Decreto Lei 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 jun. 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 24 mai. 2014.
- BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Serviço Público**. Trabalho de Conclusão de Pós Graduação em MBA em Gestão Pública. Faculdade IBGEN. Disponível em: <http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2014.
- BUENO, Marcos. As Teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de*

- Catalão – CESUC, ano IV, nº 6, 1º semestre. 2002. Disponível em:
http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contribui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf. Acesso em: 23 dez. 2014.
- CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.
- CECCIM, Ricardo Burg; ARMANI, Teresa Borgert; ROCHA, Cristianne Famer. O que dizem a legislação eo controle social em saúde sobre a formação de recursos humanos eo papel dos gestores públicos, no Brasil. **Ciênc Saúde Coletiva**, v. 7, n. 2, p. 373-83, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.^a ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 8.^a ed. São Paulo, Brasil: Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7.^a ed. São Paulo, Brasil: Atlas, 2002.
- COLLARES, Carlos Fernando. Autoeficácia nas palavras do próprio Albert Bandura. Traduzido de: BANDURA, A. Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), **Encyclopedia of human behavior**, Vol. 4, pp. 71-81. 1994; New York: Academic Press. Trauzido por: COLARES. Disponível em:
<http://carloscollares.blogspot.com.br/2011/10/autoeficacia-nas-palavras-do-proprio.html>. Acesso em: 03 jan. 2015.
- DA FONSECA, Diogo Ribeiro *et al.* Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **RAP: Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 47, n. 6, 2013. Disponível em:
 <<http://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=00347612&AN=93319683&h=SvYlejGqDDerxLErD71%2b3MrD8n2%2fFUbfb007%2bVPDODMxrYEiPkw%2bjg%2fYj4KZCD5XwNCYBZhAt5fP0ZA6F%2byb6Q%3d%3d&crl=c>>. Acesso em: 20 abr. 2014.
- DA FONSECA, Diogo Ribeiro. **Repositório Institucional UNB**. Disponível em
 <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/13968>>. Acesso em 04 abr. 2014
- DE VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia; VASCONCELOS, Flávio C. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. **RAE**, v. 42, n. 1, p. 65, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a07.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2014.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. 9.^a ed., São Paulo: Atlas, 2014.
- FONSECA, João César de Freitas; VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca. Análise

pluridisciplinar das situações de trabalho: para além da avaliação de desempenho dos trabalhadores do setor de saúde pública no estado de Minas Gerais. **Saude soc.**, São Paulo, v. 20, n. 2, jun. 2011. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902011000200011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: em 31 maio 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902011000200011>.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.^a ed. São Paulo: Atlas, 2010;

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONDIM, Sônia M.G. SILVA, Narbal. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, José Carlos. BORGES-ANDRADE. Jairo Eduardo. BASTOS. Antônio Virgílio Bittencourt. (coords.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

LACOMBE, Francisco. HEILORN, Gilberto. **Administração – Princípios e Tendências**. 2^a ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARCONI, Nelson. **Políticas integradas de Recursos Humanos para o setor público**. Gestão pública no Brasil contemporâneo. São Paulo: Edições Fundap, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração. Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6.^a ed. São Paulo: Atlas, 2010a.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 7.^a ed. São Paulo: Atlas, 2010b.

MONTE AZUL PAULISTA, **Lei 963, de 23 de maio de 1990**. Dispõe sobre regime único servidores municipais. Disponível em: <http://www.camaramonteazul.sp.gov.br/index.php?pg=legislacao> Acesso em: 15 ago. 2014.

MONTE AZUL PAULISTA, **Lei 1428, de 23 de abril de 2004**. Dispõe sobre a reorganização administrativa e a reestruturação do quadro de pessoal da Prefeitura de Monte Azul Paulista. Disponível em: <http://www.camaramonteazul.sp.gov.br/index.php?pg=legislacao> Acesso em: 15 ago. 2014.

MONTE AZUL PAULISTA, **Lei 1928, de 8 de maio de 2014**. Altera a Lei nº 1428, de 23 de abril de 2004, que dispõe sobre a reorganização administrativa e a reestruturação do quadro de pessoal da Prefeitura de Monte Azul Paulista, e dá outras providências. Disponível em: < <http://www.camaramonteazul.sp.gov.br/index.php?pg=legislacao> > Acesso em: 15 ago. 2014.

- MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **RAE**, v. 41, n. 3, p. 9, 2001.
- SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina – Arte e prática da organização que aprende. 23ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.
- PANTOJA, Maria Júlia. CAMÕES, Marizaura Reis de. BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. Brasília: ENAP, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5.ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- DO ESTADO, Câmara da Reforma. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. By Bresser Pereira. Brasília: MARE, 1995.
- RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **RAP: Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 48, n. 1, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v48n1/a11v48n1.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2014.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14.ª ed. São Paulo: 2010.
- SOUZA, Edmir Bitencourt de. **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da PETROBRAS** – Refinaria Presidente Getúlio Vargas. Florianópolis, 2001. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/80293/186239.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 dez 2014.
- UBEDA, Cristina Lourenço; SANTOS, Fernando César Almada. **Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa**. Gest. Prod., São Carlos , v. 15, n. 1, abr. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2008000100016&lng=pt&nrm=iso>. Acessado em: 31 maio 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2008000100016>.

ANEXOS

ANEXO A - Tabela para determinar a amplitude de uma amostra tirada de uma população finita com margens de erro de 1%, 2%, 3%, 4%, 5% e 10% na hipótese de $p=0,5$. Coeficiente de confiança de 95,5%.

Amplitude da População	Amplitude da amostra com as margens de erro acima indicadas					
	$\pm 1\%$	$\pm 2\%$	$\pm 3\%$	$\pm 4\%$	$\pm 5\%$	$\pm 10\%$
....	-	-	-	-	222	83
1.000	-	-	-	385	286	91
1.500	-	-	638	441	316	94
2.000	-	-	714	476	333	95
2.500	-	1250	769	500	345	96
3.000	-	1364	811	517	353	97
3.500	-	1458	843	530	359	97
4.000	-	1538	870	541	364	98

Fonte: Arkin (1976, p. 176 apud Gil, 2010, p. 112).

ANEXO B – Excerto do Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Monte Azul Paulista, Lei 1428, de 23 de abril de 2004.



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE MONTE AZUL PAULISTA

ESTADO DE SÃO PAULO
Praça Rio Branco, 86 - CEP 14730-000

ANEXO I

EMPREGOS DE PROVIMENTO EFETIVO - MANTIDOS, CRIADOS, TRANSFORMADOS E EXTINTOS

SITUAÇÃO ATUAL				SITUAÇÃO NOVA			
QUANT	DENOMINAÇÃO	C.HOR.	REF.	QUANT	DENOMINAÇÃO	C.HOR.	REF.
04	Ajudante de Carpinteiro	44	06	-	-	-	-
03	Ajudante de Padeiro	44	02	-	-	-	-
01	Assistente de Tesouraria	44	10	-	-	-	-
02	Assistente de Tributação	44	10	-	-	-	-
01	Auxiliar de Almoxarife	44	05	-	-	-	-
01	Auxiliar de Contabilidade	44	06	-	-	-	-
01	Auxiliar de Tesouraria	44	06	-	-	-	-
01	Auxiliar de Tributação	44	06	-	-	-	-
01	Borracheiro	44	06	-	-	-	-
01	Desenhista	44	06	-	-	-	-
02	Fiscal de Obras	44	08	-	-	-	-
01	Mestre Encanador	44	10	-	-	-	-
01	Médico Enc. Serv. Fisc. Sanit.	20	12	-	-	-	-
02	Advogado	44	12	02	Advogado	20	08
18	Atendente	44	02	21	Agente Administr.de Saúde	40	02
03	Recepcionista	44	06	-	-	-	-
18	Auxiliar de Escritório	44	06	18	Agente Administrativo I	40	06
03	Assistente de Contabilidade	44	10	17	Agente Administrativo II	40	09
03	Assistente de Administração	44	12	-	-	-	-
11	Escriturário	44	10	-	-	-	-
05	Agente Controle de Vetores	44	03	05	Agente Controle de Vetores	40	02
02	Almoxarife	44	06	02	Agente de Almoxarifado	40	06
12	Merendeira	44	01	15	Agente de Cozinha	40	01
20	Pagem	44	02	20	Agente de Creche I	40	02
09	Inspeção de Alunos	44	02	12	Agente de Organ. Escolar I	40	02
06	Oficial de Escola	44	05	06	Agente de Organ. Escolar II	40	03
06	Agente de Saúde	44	03	06	Agente de Saúde	40	02
18	Faxineiro	44	02	50	Agente de Serviços Escolar	40	01
24	Servente	44	01	-	-	-	-
12	Varredor de Ruas	44	01	-	-	-	-
05	Carregador	44	03	80	Agente de Serviços I	44	02
18	Coletor de Lixo	44	03	-	-	-	-
04	Cobrador	44	02	-	-	-	-
03	Dedetizador	44	03	-	-	-	-
03	Porteiro	44	03	-	-	-	-
63	Servidor Braçal	44	03	-	-	-	-
10	Vigia Escolar	44	03	-	-	-	-
07	Vigia Noturno	44	03	-	-	-	-
09	Zelador	44	03	-	-	-	-
02	Ajudante de Bombeiro	44	06	40	Agente de Serviços II	44	03
03	Ajudante de Eletricista	44	06	-	-	-	-
05	Ajudante de Encanador	44	06	-	-	-	-
02	Ajudante de Mecânico	44	06	-	-	-	-
15	Ajudante de Pedreiro	44	04	-	-	-	-
02	Bombeiro	44	06	-	-	-	-
14	Jardineiro	44	05	-	-	-	-
05	Leiturista	44	06	-	-	-	-
04	Coveiro	44	03	-	-	-	-
01	Lavador	44	03	-	-	-	-
02	Garagista	44	06	30	Agente de Serviços III	44	04
01	Carpinteiro	44	07	-	-	-	-
02	Eletricista	44	08	-	-	-	-
05	Encanador	44	07	-	-	-	-
02	Marceneiro	44	07	-	-	-	-
02	Operador de Máquina de Leite	44	06	-	-	-	-
15	Pedreiro	44	15	-	-	-	-
01	Pintor	44	06	-	-	-	-
01	Soldador	44	06	-	-	-	-
09	Visitador Sanitário	44	03	09	Agente de Vigil. Sanitária	40	02
01	Auxiliar de Esportes	44	02	20	Educador Recreativo	40	02

ANEXO C – Lei 1928, de 8 de maio de 2014, Dispõe sobre a reorganização administrativa e a reestruturação do quadro de pessoal da Prefeitura de Monte Azul Paulista.



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE MONTE AZUL PAULISTA

ESTADO DE SÃO PAULO
Praça Rio Branco nº 86 - CEP 14730-000

LEI Nº 1928, DE 08 DE MAIO DE 2014.

Alteração da Lei nº. 1428, de 23 de abril de 2004, que dispõe sobre a reorganização administrativa e a reestruturação do quadro de pessoal da Prefeitura de Monte Azul Paulista, e dá outras providências.

AUTORIA: EXECUTIVO MUNICIPAL

PAULO SERGIO DAVID, Prefeito do Município de Monte Azul Paulista, Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais,

Faz saber que a Câmara Municipal aprovou e ele promulga e sanciona a seguinte Lei:

ARTIGO 1º - Ficam alteradas as referências dos empregos efetivos constantes do Anexo I – Empregos de Provimento Efetivo, da Lei n.º 1.428, de 23 de abril de 2004: Guarda Municipal de ref.03 para 05 e Motorista de ref.04 para 06.

ARTIGO 2º - O Anexo I –Empregos de Provimento Efetivo que integra a Lei nº. 1428 de 23 de abril de 2004 passa a vigorar com a alteração constante no anexo da presente lei.

ARTIGO 3º - O inciso X do Artigo 86 da Lei 1.428, de 23 de abril de 2004, passa a ter a seguinte redação:

X – Gratificação de Função é o valor pago ao servidor pelo exercício de atividades de maior complexidade e adicionais às atribuições e responsabilidade de seu cargo efetivo ou emprego ou que execute serviços que lhe gerem encargos adicionais, como os prestados fora da sede ou das atribuições ordinárias do cargo;

ARTIGO 4º - Acrescenta o parágrafo Primeiro e Segundo no Artigo 86 da Lei nº 1.428, de 23 de abril de 2004:

Parágrafo Primeiro: A gratificação estabelecida no inciso X, somente poderá ser concedida e revogada mediante ato específico do Poder Executivo, sendo seu valor devido somente enquanto perdurar referido ato;

APÊNDICES

Apêndice 1 – Parte 1 questionário – pesquisa de perfil e caracterização do grupo

Esta pesquisa faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade de Brasília, na área de Recursos Humanos e tem como objetivo averiguar os fatores que são mais requisitados pelos funcionários públicos municipais tendo em vista estar motivados para o desempenho de suas funções.

Referido questionário NÃO POSSUI QUALQUER TIPO DE IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE, sendo que as informações nele contidas são estritamente confidenciais.

Contamos com a sua colaboração e rogamos que ao responder as questões seja o mais sincero possível.

PESQUISA DE PERFIL E CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO

1. Qual sua idade?
anos
2. Sexo
☐ Masculino ☐ Feminino
3. Marque sua escolaridade
☐ 1º grau ☐ 2º grau ☐ 3º grau ☐ sem resposta
4. Qual seu estado civil?
☐ Casado ☐ Solteiro ☐ Divorciado ☐ Viúvo ☐ sem resposta
5. Quais seus planos para o Futuro?
☐ Montar um negócio próprio
☐ Permanecer na Prefeitura
☐ Procurar um novo emprego
☐ Antecipar sua aposentadoria
☐ outro:
6. Qual seu tempo de empresa?
anos
7. Você tem dificuldade de relacionamento com sua chefia?
☐ sim ☐ não ☐ não se aplica
8. Como qualifica seu relacionamento com os colegas de trabalho:
☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim
9. Você se adapta bem ao seu horário de trabalho?
☐ Sim ☐ não
10. Está satisfeito(a) com os benefícios que a empresa lhe oferece? (plano de assistência médica/odontológica, alimentação, abonos, etc.)
☐ Sim ☐ Não
11. Está adaptado ao seu posto de Trabalho? (tipo de trabalho, esforço físico, local de trabalho, etc.)
☐ Sim ☐ Não
12. Você acha que há tensão associada a seu posto de trabalho? (pressões ocasionadas pelo tipo de trabalho, responsabilidade, segurança, etc.)
☐ Sim ☐ Não
13. Possui funcionários sob sua responsabilidade?
☐ Sim ☐ não
14. Possui Cargo de Comissão ou função de confiança?
☐ Sim ☐ não
15. Você sente-se motivado no seu trabalho?
☐ Sim ☐ Não

Fonte: Adaptado de Souza (2001, 87).

Apêndice 2 - Parte 2 do questionário - fatores internos e externos

Itens	Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Nem concordo nem discordo	concordo em parte	concordo plenamente
Percebo que tenho autonomia em meu trabalho					
As condições ambientais (temperatura ambiente, nível de ruído, disposição dos móveis, limpeza, mobiliário, etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias					
Realizo-me pessoalmente e profissionalmente					
Minhas ideias de inovação são ouvidas					
Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo					
Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo					
Sou chamado para participar das decisões de meu setor					
Tenho informações sobre eventuais riscos existentes em meu local de trabalho e as medidas de proteção que devo adotar					
Tenho me desenvolvido profissionalmente					
Tenho um bom relacionamento com as pessoas de minha equipe					
Tenho os equipamentos de segurança necessários para a realização do trabalho					
Considero bom o relacionamento com minha chefia					
Concordo com as decisões organizacionais da Prefeitura Municipal de Monte Azul Paulista					
Estou satisfeito com minha remuneração					
Meu trabalho me proporciona status					
Confio que permanecerei trabalhando no município					
Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado					
Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo					
Gosto do trabalho que realizo					
Tenho conhecimento do valor e da importância de cada tarefa que realizo					
O trabalho em meu setor é distribuído adequadamente entre os empregados, evitando sobrecarga					
No meu setor existe plano de treinamento para desenvolvimento para os empregados					
Tenho oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento dentro da Prefeitura					
De uma maneira geral, estou satisfeito em trabalhar na Prefeitura					
O Departamento de Recursos Humanos é importante para o meu desenvolvimento					
Sinto que o Chefe trata de forma igualitária todos seus funcionários					
Meu chefe me delega autoridade necessária para realização das tarefas					
Meu chefe administra adequadamente os conflitos surgidos no setor					
Minhas atribuições em meu setor estão bem definidas					
Tenho mais atividades do que posso dar conta					
Recebo constantemente informações sobre o que está ocorrendo como o Órgão em eu trabalho na Companhia					
Conheço claramente os objetivos, missão, visão, valores da Prefeitura Municipal de Monte Azul Paulista					
Conheço o código de ética do funcionalismo público municipal					
Meu chefe aplica adequadamente as normas da companhia					

Fonte: Adaptado de Souza (2001, p. 88-90).

Apêndice 3 - Parte 3 do Questionário - ordem de importância para satisfação no trabalho

Relacione, de 01 a 10, em ordem de importância, os itens abaixo escritos, atribuindo o número 1 para o que você considera mais importante, 2 para o segundo mais importante e assim sucessivamente, até 10 que corresponderá ao que você considera menos importante, segundo o seu ponto-de-vista, para a satisfação no trabalho.

- () Boas condições de trabalho (ambiente fisicamente agradável, coleguismo, bons recursos materiais, fácil comunicação, capacitação, etc.).
- () Sentir-se bem informado sobre as atividades do seu órgão de trabalho e seus objetivos maiores;
- () Normas menos rígidas (quanto à faltas, férias, horários, disciplina, hierarquia);
- () Reconhecimento pelo trabalho realizado
- () Lealdade da administração com relação ao funcionário público
- () Boa remuneração
- () Promoção e crescimento profissional;
- () Gostar do que faço
- () Estabilidade no emprego
- () Trabalho interessante

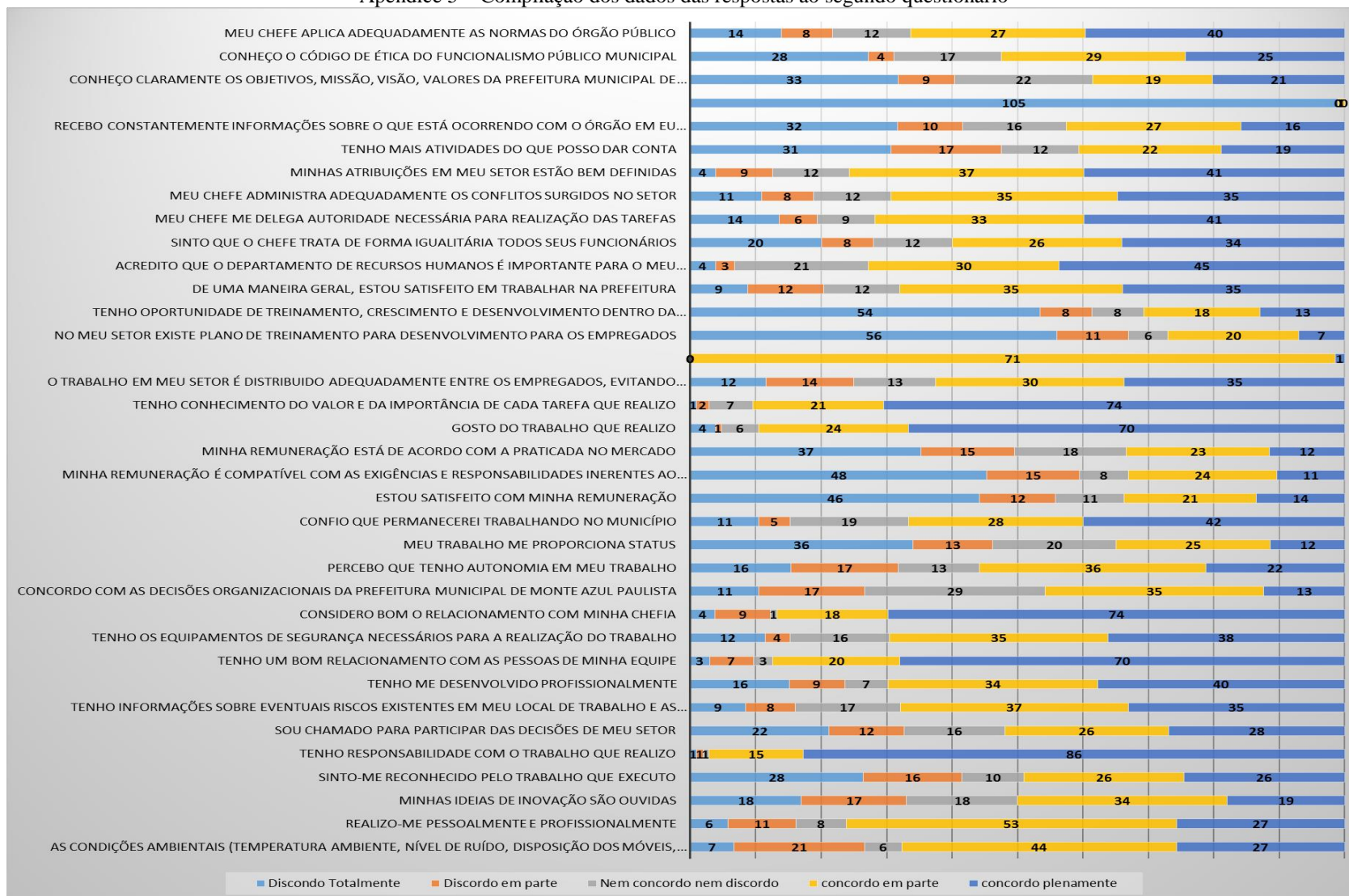
Fonte: Adaptado de Souza (2001, p. 94).

Apêndice 4 - Tabela Perfil dos Agentes Públicos Pesquisados

Perfil dos agentes públicos pesquisados				
Itens	Alternativas	Número de respondentes	(%)	Total respondentes
IDADE	18 A 24	6	5,66%	106
	25 A 34	27	25,47%	
	35 A 44	26	24,53%	
	45 A 54	39	36,79%	
	55 A 64	8	7,55%	
SEXO	MASCULINO	45	42,45%	106
	FEMININO	61	57,55%	
ESCOLARIDADE	FUNDAMENTAL	8	7,69%	104
	MÉDIO	54	51,92%	
	SUPERIOR	42	40,38%	
ESTADO CIVIL	CASADO	62	59,62%	104
	SOLTEIRO	24	23,08%	
	DIVORCIADO	17	16,35%	
	VIÚVO	1	0,96%	
PLANOS PARA FUTURO	MONTAR UM NEGÓCIO PRÓPRIO	21	20,00%	105
	PERMANECER NA PREFEITURA	55	52,38%	
	PROCURAR UM NOVO EMPREGO	15	14,29%	
	ANTECIPAR SUA APOSENTADORIA	8	7,62%	
	OUTRO	6	5,71%	
TEMPO DE EMPRESA	ATÉ 02 ANOS	13	12,38%	105
	DE 02 A 05 ANOS	26	24,76%	
	DE 05 A 10 ANOS	24	22,86%	
	DE 10 A 20 ANOS	27	25,71%	
	MAIS DE 20 ANOS	15	14,29%	
DIFICULDADE DE RELACIONAMENTO COM A CHEFIA	SIM	9	8,49%	106
	NÃO	94	88,68%	
	NÃO SE APLICA	3	2,83%	
RELACIONAMENTO COM COLEGAS DE TRABALHO	BOM	94	88,68%	106
	REGULAR	11	10,38%	
	RUIM	1	0,94%	
ADAPTAÇÃO AO HORÁRIO DE TRABALHO	SIM	99	94,29%	105
	NÃO	6	5,71%	
SATISFAÇÃO COM BENEFÍCIOS QUE A EMPRESA OFERECE	SIM	26	24,76%	106
	NÃO	80	76,19%	
ADAPTAÇÃO AO POSTO DE TRABALHO	SIM	99	94,29%	105
	NÃO	6	5,71%	
TENSÃO ASSOCIADA AO POSTO DE TRABALHO	SIM	64	60,95%	105
	NÃO	41	39,05%	
POSSUI FUNCIONÁRIOS SOB SUA RESPONSABILIDADE	SIM	15	14,29%	106
	NÃO	91	86,67%	
CARGO COMISSÃO OU FUNÇÃO CONFIANÇA	SIM	17	16,19%	106
	NÃO	89	84,76%	
MOTIVADO PARA O TRABALHO	SIM	52	49,52%	106
	NÃO	54	51,43%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apêndice 5 – Compilação dos dados das respostas ao segundo questionário



Fonte: Elaborado pelo autor.

Apêndice 6 – Excerto de Pesquisa realizada com o Coordenador de Divisão de Recursos Humanos da Prefeitura de Monte Azul Paulista

Nome: MARIO APARECIDO DA CRUZ

Função: COORDENADOR DE DIVISAO DE RECURSOS HUMANOS

Formação: GRADUADO EM BACHAREL DE ADMINISTRACAO E POS GRADUACAO EM GESTAO DO AGRONEGOCIO - UNIFAFIBE

Ocupa o cargo desde: 02/01/2013.

Como você definiria o papel do Departamento Pessoal na Prefeitura Municipal?

R: Defino como essencial e de muita responsabilidade, visto que é o maior patrimônio da prefeitura, pois cuidamos do maior ativo desta empresa, que são as pessoas. Se os recursos humanos estiverem indo bem as pessoas trabalham mais tranquilas e com mais afinco, pois tem a certeza que todos seus direitos serão respeitados, mas isso só é possível por causa da cooperação dos outros setores.

Há impressão de que os funcionários estão satisfeitos com o trabalho desempenhado?

R: O departamento não fez nenhuma análise, pesquisa de avaliação do setor, o que temos são críticas e/ou elogios verbais.

O Departamento Pessoal possui alguma atividade voltada para orientação e treinamento de pessoal em consonância com as atividades vindas das diversas Secretarias Municipais?

R: Como já disse anteriormente todos os cursos que vieram a ser feito depende das secretarias pedir, visto que eles que conseguem visualizar os problemas se houver ou aprimoramento dos serviços.

A capacitação é feita de maneira pontual ou integrada, em programas contínuos com cursos interligados?

R: Os dois cursos feitos até agora foram de maneira pontual de acordo com a necessidade da secretaria.

A Prefeitura Municipal visa desenvolver pessoas conforme as necessidades futuras? Conforme as necessidades que vão surgindo ao longo do tempo? Quais as razões para isto? Existem ações de desenvolvimento com foco no longo prazo?

R: Atualmente não e particularmente acho difícil isto acontecer no sistema público, pois como cada cargo é discriminado em concurso público o que iram fazer e para cada nova necessidade pode aumentar o volume de trabalho e a pessoa não aceitar fazer pois não consta em edital ou ainda treinar pessoas de áreas diferentes que queiram esse aperfeiçoamento para questão de aprendizado porem não pode-la utilizadas por ser proibido o desvio de função do servidor público.

Como é percebida a influência do Chefe do Executivo nas decisões de gestão de pessoas?

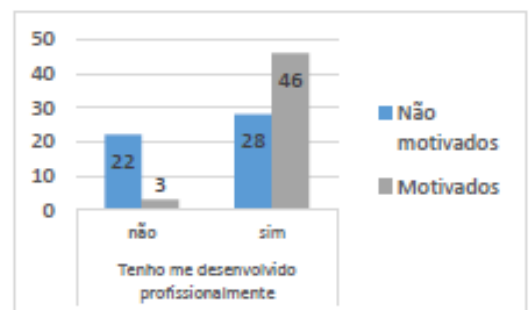
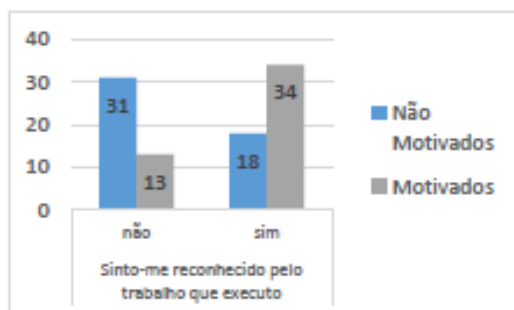
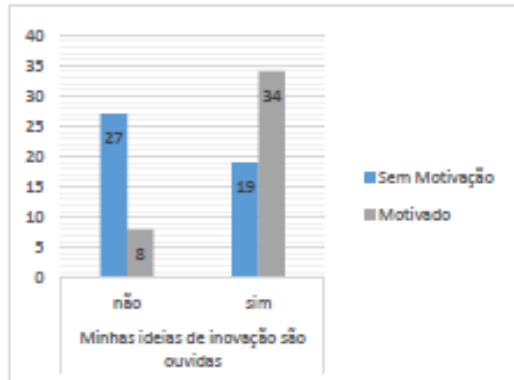
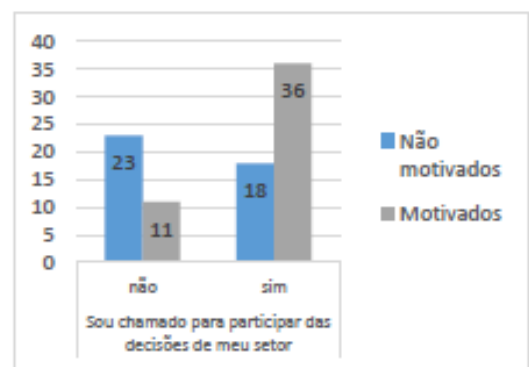
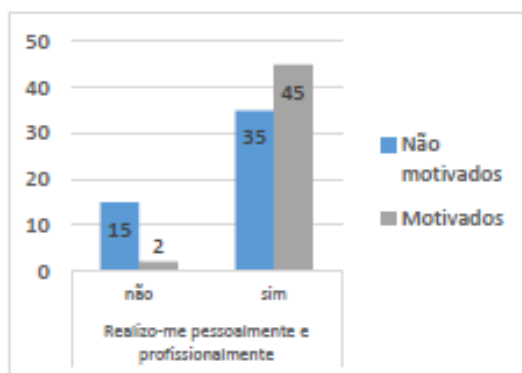
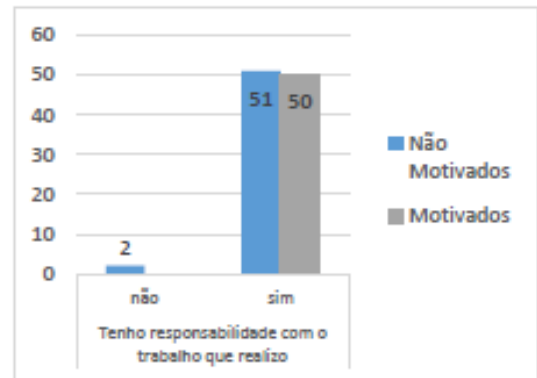
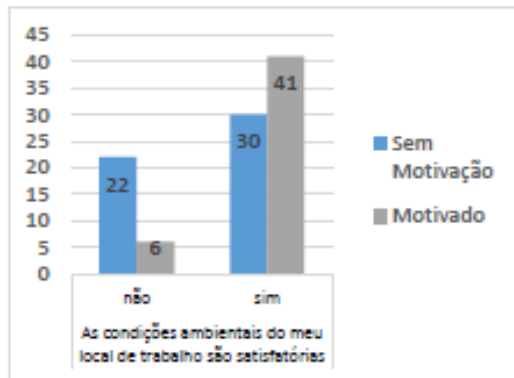
R: Todas as decisões são tomadas pelo prefeito em todos os departamentos, cabe a ele esta função, porém todos do departamento o auxilia nas decisões mostrando pros e contras para cada decisão, esta é a função de todos.

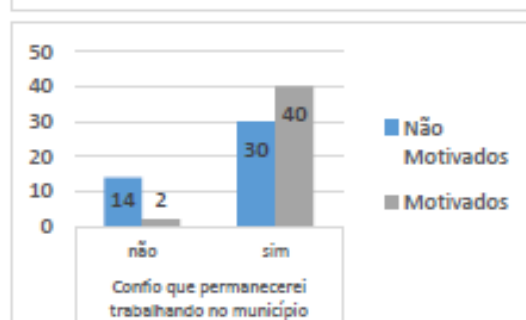
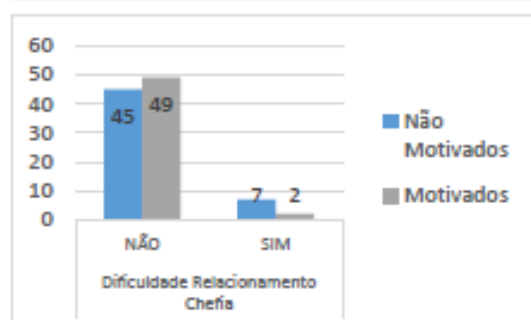
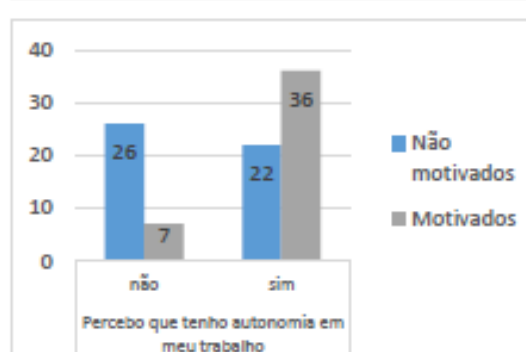
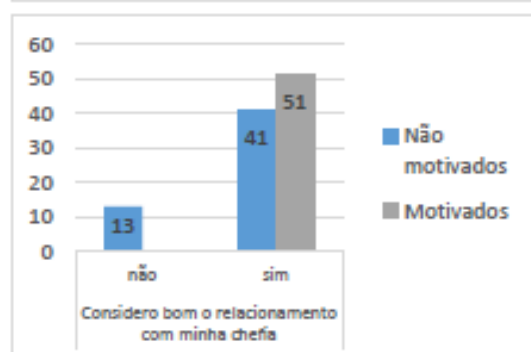
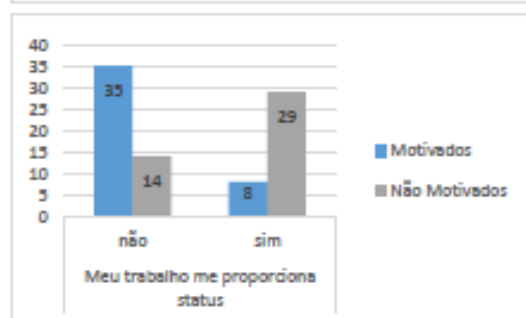
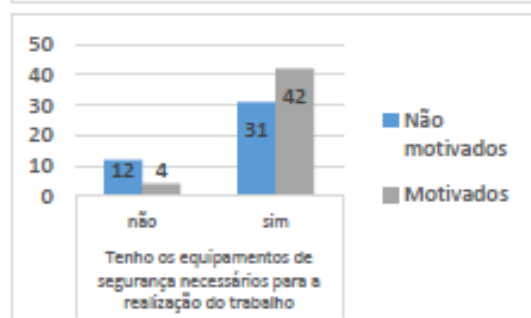
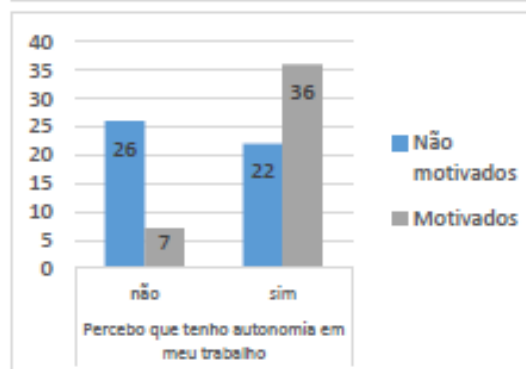
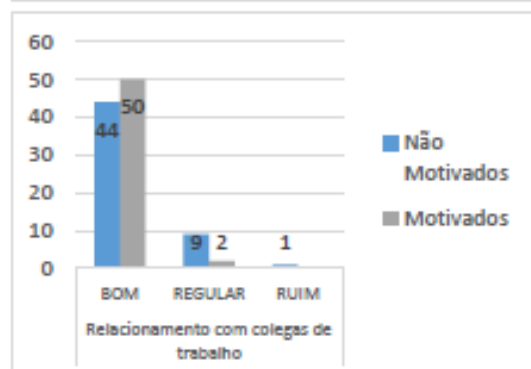
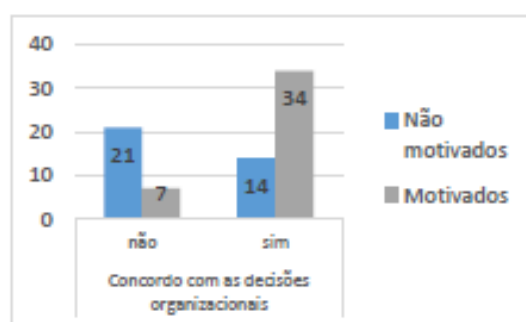
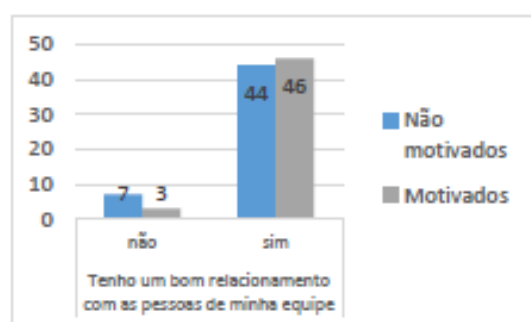
De forma geral, como você descreveria a autonomia do Departamento Pessoal para a execução de atividades de desenvolvimento? Quais os principais fatores?

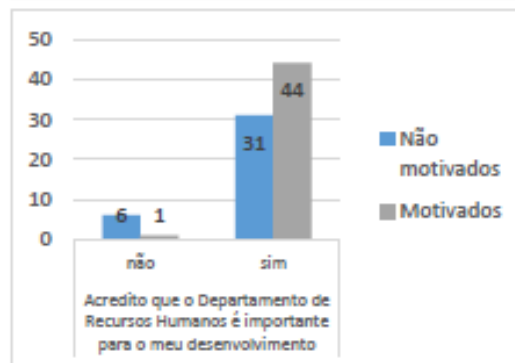
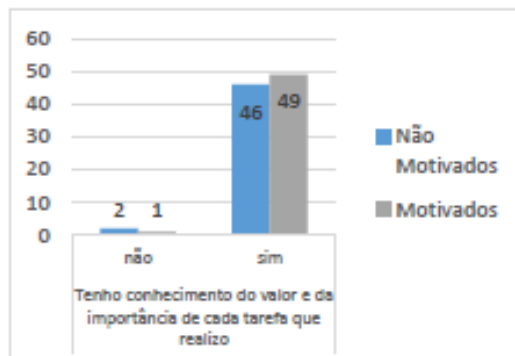
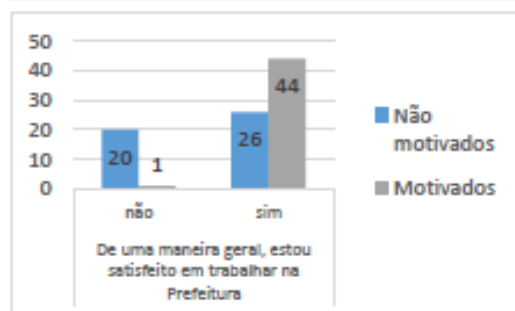
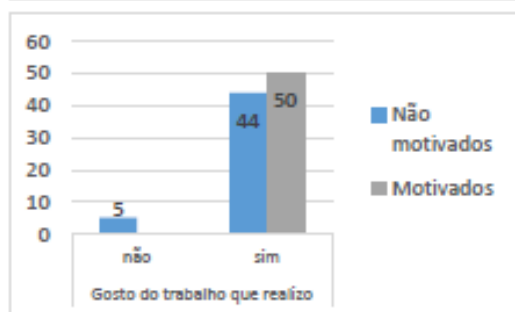
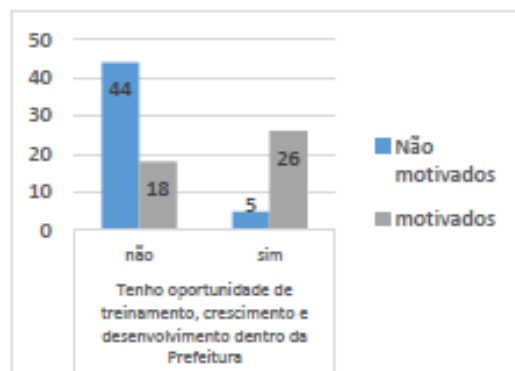
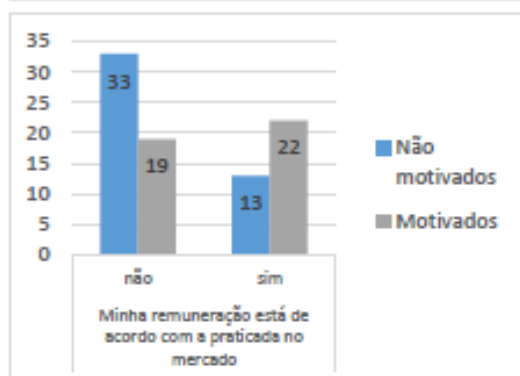
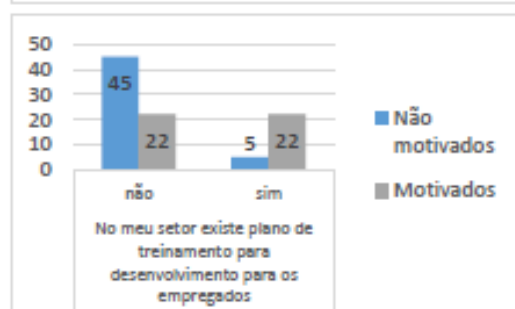
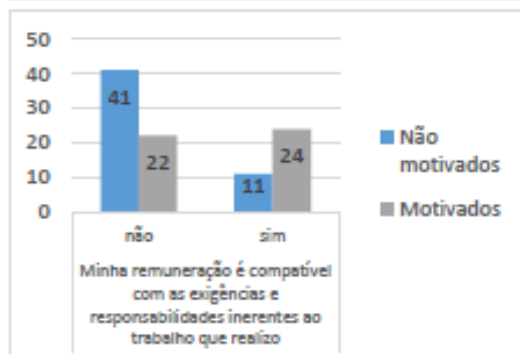
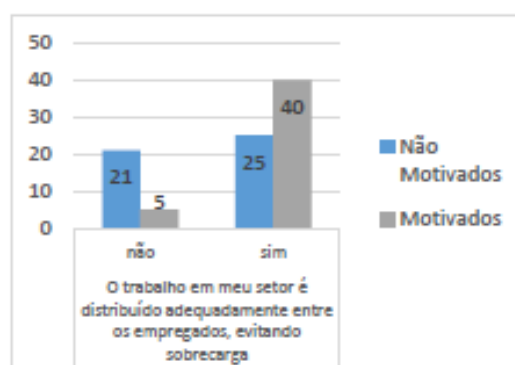
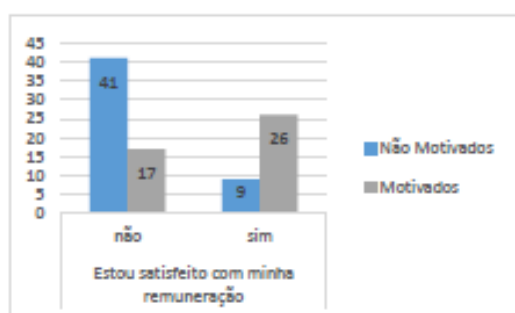
R: Que o departamento tem total autonomia das decisões internas do setor, ter uma equipe comprometida e diálogo com os outros departamentos e prefeito.

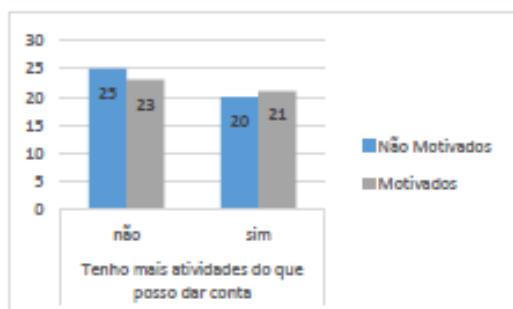
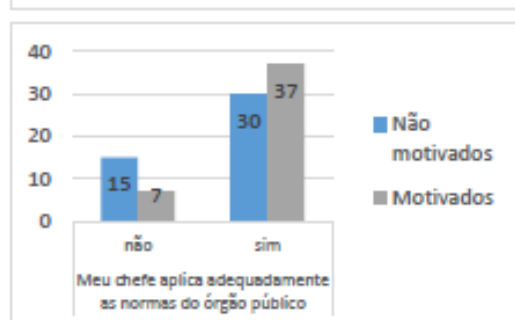
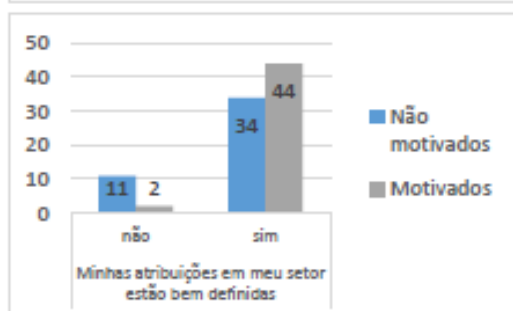
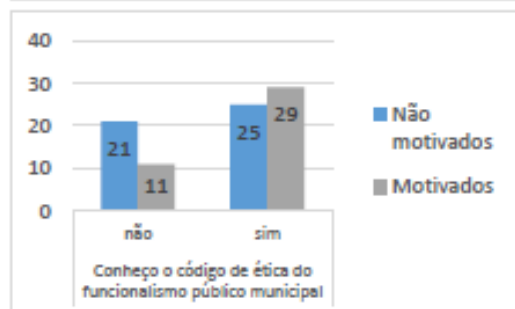
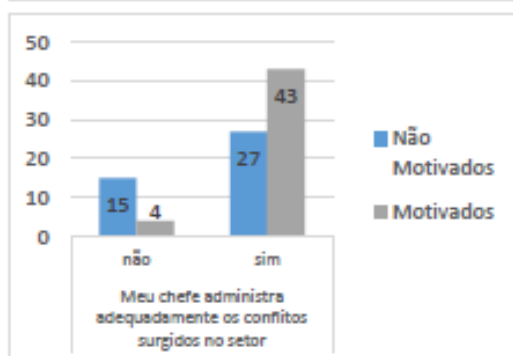
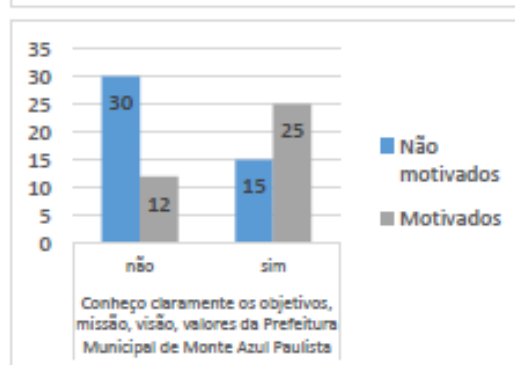
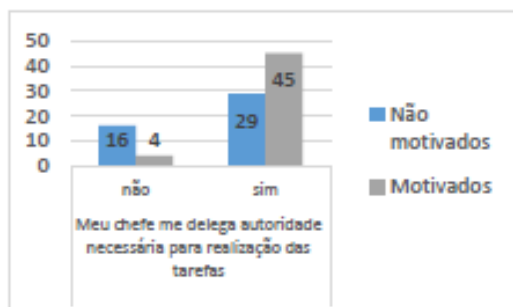
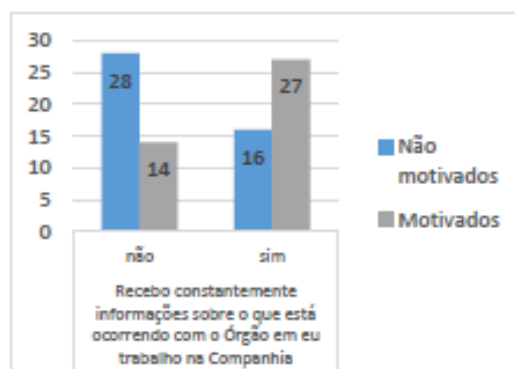
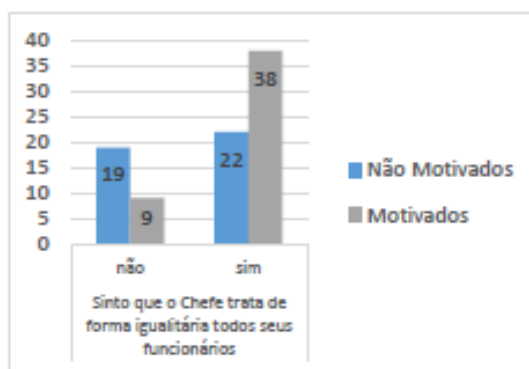
Fonte: Adaptado de Da Fonseca (2013)

Apêndice 7 - Gráficos confrontação motivação e itens do segundo questionário









Fonte: Elaborados pelo autor.